

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**GRADO DE INFORMALIDAD Y NIVEL DE COMPETITIVIDAD DEL
SECTOR TURISMO DE LA REGIÓN DE PUNO, PROVINCIA DE
YUNGUYO: PERIODO 2017.**

TESIS

PRESENTADO POR:

KARINA HUILLCAHUAMAN LOAYZA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

GRADO DE INFORMALIDAD Y NIVEL DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR
TURISMO DE LA REGIÓN DE PUNO, PROVINCIA DE YUNGUYO: PERIODO 2017.

TESIS

PRESENTADA POR:

KARINA HUILLCAHUAMAN LOAYZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



APROBADA POR:

PRESIDENTE:

Dr. HÉCTOR PABLO GONZALES DIABUNO

PRIMER MIEMBRO:

M.Sc. VERÓNICA GREIS ANDIA FLORES

SEGUNDO MIEMBRO:

M.Sc. NAKADAY IRAZEMA VARGAS TORRES

DIRECTOR / ASESOR:

M.Sc. GERMÁN JORGE MOLINA CABALA

Área : Administración General

Tema : Informalidad en las PYMES

Fecha de sustentación: 7 de Diciembre del 2017

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis queridos padres: Juan y Florencia, por brindarme su apoyo en todo momento, depositando en mí su entera confianza. Mi entera gratitud a ellos, por su ejemplo, por sus consejos y valores, por enseñarme que la vida está lleno de adversidades, pero con perseverancia se puede llegar a donde uno quiere.

A mi hermano Rildo, por su tolerancia, preocupación y apoyo moral.

A todos y cada uno de mis maestros que a lo largo de mi formación como profesional me inculcaron los sabios conocimientos con los cuales pude desarrollar con éxito mi trabajo de grado.

A mis familiares que han contribuido con su apoyo moral que me impulsaron a seguir adelante y lograr la realización de mi objetivo.

A mis amigas y amigos incondicionales por su ayuda y sus palabras de aliento en los momentos más difíciles y por compartir juntos una trayectoria de vida universitaria con muchos momentos inolvidables en la vida.

Karina Huillcahuaman Loayza

AGRADECIMIENTOS

A Dios, fuente suprema de toda sabiduría.

Mi gratitud y sincero reconocimiento a la Universidad Nacional del Altiplano – Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Casa Superior de Estudios y Alma Mater, por su contribución en mi formación profesional, y a los profesores de la Escuela profesional de Ciencias Contables, quienes supieron inculcarme el amor por la profesión dándome con mucho esmero de sus conocimientos y experiencias, base fundamental en la orientación y guía en el proceso de mi formación profesional.

De manera especial también quiero expresar mi inmensa gratitud al MSc. German Molina Cabala y MSc Verónica Greis Andia Flores por el gran apoyo profesional que me ofreció para consolidar el presente trabajo de investigación.

A todos los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas por las enseñanzas impartidas.

A los dueños del sector turismo de la Provincia de Yunguyo que me abrieron las puertas y me brindaron toda la información necesaria y a quienes de una u otra forma colaboraron en la realización de mi proyecto de investigación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.....	16
1.1.1. Problema General.....	17
1.1.2. Problemas Específicos	17
1.2. Justificación.....	17
1.3. Objetivos de la Investigación	19
1.3.1. Objetivo General.....	19
1.3.2. Objetivos Especificos	19

CAPÍTULO II

REVISIÓN LITERARIA

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	20
2.2. Marco Teórico	23
2.2.1. Informalidad Empresarial	23
2.1.2. Competitividad Empresarial	32
2.3. Marco Conceptual	41
2.4. Hipótesis de la Investigación	42

2.4.1. Hipótesis General.....	42
2.4.2. Hipótesis Específicas	42

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Deductivo	43
3.2. Tipo de Investigación.....	43
3.3. Diseño de Investigación	44
3.4. Población y Muestra.....	44
3.5. Técnicas de Recolección	46
3.6. Instrumentos.....	46
3.7. Prueba Estadística	50
3.8. Características del Área de Investigación	51

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Exposición y Análisis de Resultados	61
4.1.1. Estimación del Grado de Informalidad del Sector Turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo.	62
4.1.2. Evaluación del Nivel de Competitividad del Sector Turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo.	73
4.1.3. Relacion entre la Informalidad y Competitividad de las Empresas en la Provincia de Yunguyo	80
4.1.4. Propuesta de Lineamientos de Mejora para Fortalecer la Competitividad en el Sector Turismo de la Provincia de Yunguyo.	83
4.2. Contrastación de Hipótesis.....	126

CONCLUSIONES.....	129
RECOMENDACIONES	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
ANEXO	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Método del semáforo	49
Figura 2: Ubicación Geográfica de la Provincia de Yunguyo	51
Figura 3: Distribución porcentual del registro de la empresa	62
Figura 4: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo	63
Figura 5: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo	64
Figura 6: Distribución porcentual del registro de la empresa	65
Figura 7: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo	66
Figura 8: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo	67
Figura 9: Distribución porcentual del registro de la empresa	68
Figura 10: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo	69
Figura 11: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo	70
Figura 12: Estrategias de posicionamiento	84
Figura 13: Distribución de atractivos turísticos de la provincia de Yunguyo.....	88
Figura 14: Comunidades visitadas en la ciudad de Puno.....	90
Figura 15: Servicios utilizados en las comunidades de Puno	91
Figura 16: Actividades realizadas en las comunidades.....	91
Figura 17: Mapa de empatía.....	95
Figura 18: Propuesta de valor	96
Figura 19: Curva de valor	98
Figura 20: Lienzo lean canvas.....	99
Figura 21: Perspectivas de la brújula de la competitividad	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perú: Evolución En El Ranking De La Competitividad Global	34
Tabla 2 : Ranking de competitividad global, año 2016.	35
Tabla 3: Indicadores de la competitividad empresarial.....	37
Tabla 4: Población del sector turismo.....	44
Tabla 5: Muestra del sector turismo.....	46
Tabla 6: ponderación coeficiente de Rho de Spearman	50
Tabla 7: Accesibilidad por medio de transporte del distrito de Yunguyo.....	52
Tabla 8: Número de conexiones de agua potable.....	53
Tabla 9: Número de población según distritos de la provincia de Yunguyo	54
Tabla 10: Recursos turísticos de la provincia de Yunguyo.....	59
Tabla 11: Distribución porcentual del registro de la empresa.....	62
Tabla 12: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo	63
Tabla 13: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo	64
Tabla 14: Distribución porcentual del registro de la empresa.....	65
Tabla 15: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo	66
Tabla 16: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo	67
Tabla 17: Distribución porcentual del registro de la empresa.....	68
Tabla 18: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo	69
Tabla 19: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo	70
Tabla 20: Grado de informalidad en el sector Restoran.....	71
Tabla 21: Grado de informalidad en el sector Hotelero de la Provincia de Yunguyo	72
Tabla 22 Grado de informalidad en el sector Transporte.....	73

Tabla 23: Nivel de Competitividad en el sector restaurante	74
Tabla 24: Nivel de Competitividad en el sector hotel.....	75
Tabla 25: Nivel de Competitividad en el sector transporte.....	76
Tabla 26: Sistema del semáforo del sector restaurante	77
Tabla 27: Sistema del semáforo del sector hotel.....	78
Tabla 28: Sistema del semáforo del sector transporte.....	79
Tabla 29: Grado de correlación entre informalidad y el nivel de competitividad del sector turismo de la provincia de Yunguyo.....	82
Tabla 30: Desarrollo de estrategias.	85
Tabla 31: Perfil sociodemográfico de turistas que visitan Puno	90

INDICE DE ACRONIMOS

- APCS : Árbol de la Productividad y Competitividad Sostenible
- CCL : Cámara de Comercio de Lima
- IEDEP : Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial
- GCI : Índice de Competitividad Global
- IGV : Impuesto General a las Ventas.
- GCI : Indica Global de la Competitividad
- INCORE : Índice de Competitividad Regional

RESUMEN

La investigación tiene como escenario principal la Provincia de Yunguyo en la región Puno; zona de frontera Peruano Boliviana, con alto potencial turístico dada su geomorfología, pero a su vez con un fuerte componente de actividades ilegales como el contrabando, por ello se plantea como objetivo determinar la relación entre el grado de informalidad y el nivel de competitividad del sector turismo en la provincia de Yunguyo dentro del periodo 2017, la metodología empleada es de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo descriptivo correlacional; la recolección de datos se realizó a través de la metodología DANE, encuesta de micro establecimientos realizada en el período 2000-2007 (validado OIT) y modelo matemático para el análisis de problemas vinculados a la competitividad de las MYPES, instrumento validado con 0.934 Alfa de Cronbach, la población está conformada por 48 empresas dedicadas a la prestación de servicio: rubros restaurante, hotel y transporte, teniendo como muestra 24 empresas. Los resultados indican que el sector turismo en la Provincia de Yunguyo presenta una informalidad parcial (grado II) considerada como informalidad alta y el grado de competitividad es de 50.3% considerándose en el rango de competitividad baja; la correlación de ambos factores da como resultado -0.84 indicando que existe una relación inversamente proporcional entre la informalidad y la competitividad, ya que un alto grado de informalidad en el sector turismo, se relacionan con un bajo nivel de competitividad, invitando a generar estrategias de intervención desde el lado público y privado para revertir esta situación, como la matriz de competitividad turística.

Palabras claves: Competitividad empresarial, informalidad empresarial, MyPes, sector turismo.

ABSTRACT

The investigation has as main scenario the Province of Yunguyo in the region of Puno; Bolivian Peruvian border area, with high potential, tourism, given its geomorphology, but at the same time with a strong component of illegal activities such as smuggling, as regards the relationship between the degree of informality and the level of competitiveness of the tourism sector in the province of Yunguyo within the period 2017, the methodology used is the quantitative approach, the non-experimental design, the descriptive correlational type; the data collection was carried out through the DANE methodology, a survey of micro-enterprises carried out in the period 2000-2007 (validated by the ILO) and a mathematical model for the analysis of problems linked to the competitiveness of the MSEs, an instrument validated with 0.934 Cronbach Alpha , the population is made up of 48 companies dedicated to the provision of services: restaurant, hotel and transport, having as sample 24 companies. The results indicate that the tourism sector in the Province of Yunguyo presents a partial informality (grade II) as high informality and the degree of competitiveness is 50.3% considering the low competitiveness range; The correlation of both factors results in -0.84 Indicating that there is an inversely proportional relationship between informality and competitiveness, and that a high degree of informality in the tourism sector is related to a low level of competition, inviting to generate strategies Interventions from the public and private sides to reverse this situation, such as the tourism competitiveness matrix.

Key words: Business competitiveness, business informality, MyPes, tourism sector informal work, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El nivel de estabilidad económica a nivel macro de un país se encuentra medido por el PBI, indicador que es resultante de la producción de bienes y servicios dentro de un país, por parte de agentes privados y públicos, el cual en el periodo 2016 fue de 192,1 miles de millones USD.; un porcentaje representativo de este total 42%, es aportado por las MyPes tanto formales como informales, sector que representa el 98% del total de empresas del Perú, sin embargo la MyPes formal genera un aporte del 80% y la informal del 20 % de modo indirecto, es aquí donde radica el problema principal, ya que tenemos a 5,5 millones de empresas en estado de informalidad tributaria y laboral; y son tres, los aspectos que se han identificado como centrales que desembocan en este agudo problema: trabas y barreras burocráticas que además del costo desestimula al empresario a ser formal; tasas impositivas que reducen el excedente para capital de trabajo y nuevas inversiones; y una rígida política laboral con altos sobrecostos no salariales, siendo esas variables caldo de cultivo para analizar otro agudo problema de nuestro país.

La distribución temática de la presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I. Se enfoca el problema de investigación, así también, se menciona el Problema General y los Problemas Específicos. Se expone los estudios realizados en relación al presente trabajo de investigación; así mismo, se plantea el Objetivo General y los Objetivos Específicos.

Capítulo II. Se detalla la revisión literaria de la informalidad empresarial y Competitividad empresarial. Así también se da conocer la conceptualización de los términos utilizados en el presente trabajo de investigación. Se formula hipótesis general y específica.

Capítulo III. Se explica la metodología, tipo y diseño de investigación la que permitirá enfatizar la razón del trabajo de investigación. Así también se explica la población, muestra y el área de investigación.

Capítulo IV. Se expone los resultados obtenidos de la interacción y análisis de “informalidad empresarial y competitividad empresarial” del sector turismo de la Provincia de Yunguyo, para finalizar se aborda a las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema del círculo vicioso de la pobreza, el desempleo, desigualdad, informalidad, inseguridad, etc., están presente desde varias décadas atrás en la agenda de todos los gobernantes de nuestro país, la discusión ocupa el centro de debates políticos, todos están de acuerdo en que deben erradicarse, pero hasta la fecha no se diseñan políticas que planteen propuestas significativas, desde el punto de vista económico y social, la informalidad es uno de los grandes problemas en el Perú y de gama multidimensional que está presente en distintos sectores de la economía; dicha informalidad genera un daño no solo tributario sino al fisco por la disminución de los ingresos tributarios sino que también perjudica a la población al quedar fuera de los beneficios propios de la formalidad como: planes de pensiones y seguro de salud. Además de los problemas y vínculo con la competitividad, las empresas formales compiten en desigualdad de condiciones: mientras las empresas formales cumplen con cargas tributarias que implican un mayor costo, las informales se “ahorran” dicho costo. Las MYPEs en el Perú, superan un total de 5.5 millones para el 2015, de las cuales el 83% son informales, es decir, no se encuentran registrados ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), y por lo tanto no cumplen con las formalidades de acuerdo a las normas. Así, solo el 17% de las MYPEs son formales (Ministerio de Producción, 20015). Tomando en cuenta la actividad económica: el 84,3% de las MYPE desarrollan actividades en el sector terciario de la economía, (comercio 46,9% y

servicios 37,4%) en el sector secundario participa el 13,1% (manufactura 10% y construcción 3,1%) y, en el sector primario intervienen el 2,1% (1,8% agropecuario, 0,5% minería y el 0,3% Pesca). Por estas razones nos planteamos lo siguiente:

1.1.1. PROBLEMA GENERAL

¿Existe una relación entre el grado de informalidad y el nivel de competitividad del sector turismo de la región de Puno, Provincia de Yunguyo: Periodo 2017?

1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Cuál es el grado de informalidad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo?
2. ¿Cuál es el nivel de competitividad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo?
3. ¿Proponer lineamientos orientados a mejorar la competitividad en el sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El Perú es el sexto país más informal del planeta. El 20 % de nuestro PBI se genera en la economía informal y 90 % de las empresas (MYPEs) son informales. Quiroz (2014).

De acuerdo a las cifras Codemype, se estima que del total de 3.2 millones, el número de microempresas informales ascendería a 2.3 millones y el número de pequeñas empresas informales a 15 mil. Es decir a nivel nacional, el 73.3% de micro y 30.7% de pequeñas

empresas serian informales en el 2006 Herta (2008) Según el INEI, el sector informal aporta el 20% del PBI. Los sectores productivos con mayor presencia de informalidad son: agropecuario (89%), restaurantes y alojamiento (47%), transportes (36%) y comercio (32) Von (2014).

El Foro Económico Mundial publicó el "Reporte Global de Competitividad 2016-2017". Reporta un ordenamiento de 138 países, del más al menos competitivo. En Latinoamérica la ubicación es Chile en el puesto 33, seguido por Panamá en el 43, México en el 51, Costa Rica en el 64, Colombia en la casilla 61 y Perú en el puesto 67 Vera (2011). De acuerdo con el índice de competitividad regional Incore, Puno fue la región que más retrocedió, al descender del puesto 19 al 22. La región altiplánica cayó en 26 de los 46 indicadores que incluye el INCORE. Dicho descenso responde, principalmente, al retroceso en los pilares Instituciones (7 posiciones) por la caída de 10 puestos en la tasa de homicidios, Laboral (4 puestos) ante el retroceso de 9 posiciones en brecha de género salarial y Entorno Económico (3 posiciones) por la caída de 18 puestos en el incremento del gasto real por hogar. La estadística empresarial indica que en nuestra región de cada 5 nuevos emprendimientos 3 cierran antes de llegar al 6to mes de su operación esta realidad invita a definir con mayor claridad cuáles son los factores críticos de esta situación bien es cierto vemos que cada día surgen nuevos negocios, también hemos de observar que hay negocios que han logrado desarrollarse y permanecer en el tiempo, los cuales apostamos que son formales, aunque muchos de ellos no están acogidos a los beneficios de la ley de la micro y pequeña empresa Pastor (2014) . La micro y pequeña empresa se ha llegado a desarrollar en un margen considerable respecto a las demás regiones, así se reconoce en las últimas estadísticas elaboradas por MTPE (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo). Este estudio permite analizar la existencia o no de una relación inversamente proporcional entre el grado de informalidad y el nivel de competitividad.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre el grado de informalidad y el nivel de competitividad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo: Periodo 2017.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Estimar el grado de informalidad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo.
2. Estimar el grado de informalidad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo.
3. Evaluar el nivel de competitividad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo.
4. Proponer lineamientos orientados a mejorar la competitividad en el sector turístico de la Provincia de Yunguyo.

CAPÍTULO II

REVISIÓN LITERARIA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para abordar los antecedentes se toma en cuenta el análisis de las variables de informalidad y competitividad en torno macro, meso y micro.

Saavedra (2013) en su tesis “*Determinantes de la competitividad de la Pyme en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México*”, indica como conclusión respecto al factor competitividad que esta variable es clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de la PYME en el Distrito Federal, por ello la importancia de medirla y detectar los obstáculos que impiden a las empresas generar ventajas competitivas en forma interna y propone al gobierno políticas que favorezcan la competitividad de la PYME. El Distrito Federal no ha completado un perfil productivo, en los últimos años es escasa la generación de empleos calificados y con prestaciones laborales, aun para la población con mayor nivel educativo. No existen políticas adecuadas para el desarrollo de la industria y no se han consolidado nuevos motores de desarrollo económico sostenido. Esto debido a que la contracción del mercado interno el escaso apoyo a la reconversión productiva y la falta de modernización de la PYME que ha producido el cierre de numerosas empresas y pérdidas de empleo (Gobierno del Distrito Federal, 2007).

García (2014) En su investigación “*Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional*” concluye que: la competitividad en restaurantes se relaciona principalmente con cinco variables, las cuales son: innovación, recursos humanos,

aseguramiento de la calidad, TIC y contabilidad y finanzas. La primera de ellas es muy importante para determinar la fidelidad del cliente, dado que se busca su asistencia continua para degustar platillos, lo cual al mismo tiempo no debe resultar monótono, por ello es preciso que los restaurantes de forma continua (por temporada) renueven su menú, a fin de ofrecer una amplia variedad a sus clientes. La variable recursos humanos pone de manifiesto la relevancia que tiene el capital humano en este sector, donde muchas veces se depende de un chef para mantener la calidad, presentación, sabor e inocuidad en los platillos. De ahí la relevancia de tener una adecuada gestión de los recursos humanos, donde se contemplen estrategias para su permanencia o suplencia en caso de que salgan de la empresa. Las TIC son otra variable de gran impacto en la competitividad, considerando el desarrollo y penetración de las redes sociales las empresas en general y en específico los restaurantes debieran incluirlas dentro de sus estrategias de mercadotecnia y publicidad.

García (2011) En su investigación *“Competitividad en el Perú: Diagnostico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir”* Concluye que: Tanto el Plan Nacional de Competitividad como el Consejo Nacional de Planeamiento Estratégico tienen como fin desarrollar una mejora en la calidad de vida para todos los peruanos para ello se necesita que el país se desarrolle tanto económica, política como socialmente. Para lograr tal desarrollo se debe impulsar una ventaja competitiva sobre bases sólidas. Para la medición de la competitividad del país ambos proyectos usan los mismos indicadores (World Economic Forum, Institute for Management Development y el Doing Business) de manera que los elementos evaluados por éstos, sirven además como temas para la implementación de iniciativas de mejora.

Mamani (2015) En su investigación *“Evasión tributaria y su efecto en la recaudación tributaria del sector comercial del Distrito de Desaguadero”* concluye que: los resultados de la investigación nos indica que 67% de los comerciantes del Distritos de Desaguadero no

están inscrito en el Registro Único del Contribuyente; por tanto, existe informalidad y es aquí donde se hace evidencia tributaria de las obligaciones tributarias, por lo que origina una situación de desigualdad y competencia desleal entre actividades formales e informales.

Así mismo, con respecto al nivel de la recaudación tributaria del sector comercial del Distrito de Desaguadero en el periodo 2015 asciende a S/. 22,080.00 obtenido sobre la base de la cuota a pagar según el Nuevo Régimen Único Simplificado – RUS. Por tanto, la cuota por la SUNAT es baja en comparación con la cuota evadida, porque existe un alto porcentaje de informalidad.

Catacora (2013) en su investigación “*Modelo de gestión para la competitividad de las Pymes de la región de Puno*”. Indica: en relación al elemento competitividad los resultados indican que en un 80% de MYPES tienen menos competitividad reflejado en la calidad de sus productos. Esto como consecuencia del escaso conocimiento de las nuevas herramientas de la competitividad. Solo el 20% diseñan y aplican nuevas técnicas para mejorar la competitividad.

Así mismo concluye: los resultados muestran que los factores internos como: capacitación, educación o grado de instrucción, capital de trabajo, propiedad de taller y área de trabajo, maquinaria, ventas y número de trabajadores han influido en los niveles de competitividad. De acuerdo a la muestra total, el 51% de las MYPES no recibieron capacitación en el aspecto técnico, gestión y otros como comercialización y ventas.

Mamani (2013) En su tesis “*Nivel de conocimiento de las normas tributarias del Régimen Único Simplificado, y su incidencia en la informalidad de los comerciantes de ropa de segundo uso de la ciudad de Puno*”. Concluye: En los últimos años 2011, 2012, y 2013 en un 100% los comerciantes de ropa de segundo uso no están formalizados, debido a que la mayoría de ellas desconoce los procedimientos de la formalización, incumpliendo así el

numeral 1 del artículo 87° del TUO Código Tribunal. Así mismo, los comerciantes de ropa de segundo uso, no tienen la disponibilidad para formalizarse, ya que los tres últimos años 2011, 2012, 2013 el 78% de los comerciantes no están dispuestos a formalizarse, ya que piensan que pagando impuestos sus pocos ingresos se reducirían, siendo esta la causa principal de la existencia de comerciantes informales.

2.2. MARCO TEÓRICO

La investigación se sujeta fundamentalmente en la revisión y análisis bibliográfico de libros, artículos de revista relacionados con informalidad empresarial y competitividad empresarial

2.2.1. INFORMALIDAD EMPRESARIAL

La OIT utilizó por primera vez la expresión “sector no estructurado” en un estudio titulado: *Employment, incomes and equality: A strategy for increasing productive employment in Kenya* (Ginebra, 1972). Se utilizó esa expresión, para describir las actividades de los trabajadores pobres que no eran reconocidas, registradas, protegidas o reguladas por las autoridades públicas (Soto, 1986). El sector informal está constituido por el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica (Loayza, 2012). El sector informal está constituido por el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica. Por lo tanto, pertenecer al sector informal supone estar al margen de las cargas tributarias y normas legales, pero también implica no contar con la protección y los servicios que el estado puede ofrecer. (Perry, 2007). Conjunto de actividades dedicadas a la generación de ingresos que no están sometidas a la regulación de las instituciones de la sociedad, en un ambiente social y legal en el que actividades

similares sí están sometidas a la regulación (Castells, 1989). En el caso peruano (Yamada, 1996) encuentra evidencia de elección voluntaria entre los auto empleados informales. (Lavy, 2008) Añade que la existencia de programas de protección social, sobre todo aquellos de tipo no contributivo, podría generar incentivos para optar por la informalidad.

Paula & Scheinkman (2009) afirma que las empresas informales se enfrentan a un mayor costo de capital y limitaciones en el proceso de su expansión, además de emplear una menor proporción de capital. Chacaltana (2008) Indica que aquellas microempresas que están registrados en la Ley no exhiben diferencias significativas en cuanto a niveles de venta por trabajador y, más bien, experimentan reducciones en sus márgenes de ganancia al registrarse en la Ley. Por ello, el autor señala que las empresas que permanecen en la informalidad tiene una ventaja respecto de las que se registran en la Ley, que se deriva del incumplimiento de la Ley, ya que las que se formalizan lo hacen para vender más y asegurar a sus trabajadores, pero proporcionalmente ganan menos por cada unidad de venta.

Así mismo podemos mencionar algunas teorías sobre la informalidad: Se le denomina teoría institucionalista porque se centra en los costos que el Estado y en general las instituciones le imponen al funcionamiento, legalización y desempeño de las empresas. Esta visión aboga en cierta forma por un libre funcionamiento de los mercados y plantea de forma explícita o implícita una desconfianza en la intervención estatal en la economía (Maloney, 2006). De acuerdo con la teoría estructuralista, el sector informal es el producto de la falta de correspondencia, tanto cuantitativa como cualitativa, entre la demanda y la oferta de trabajo, la cual, a su vez, es el resultado de la forma en que la estructura económica incide en el mercado laboral (Portes, 2006). Un aspecto importante es que mediante el concepto de costo de la informalidad pone de manifiesto que estar fuera del marco de las instituciones legales generar muchos costos a las personas. El punto es que, a diferencia de la visión común, la

informalidad no resulta en beneficios netos para las personas que optan por esta opción (Tokman, 1991).

2.2.1.1. MODALIDADES DEL SECTOR INFORMAL

El comercio ambulatorio tiene dos modalidades claramente definidos el comercio ambulatorio y los mercados informales, no se trata de compartimientos estancos, sino de distintas etapas de un mismo fenómeno, porque la persona que empieza de ambulante no lo hace por la idea de quedarse en las calles para siempre, sino con el propósito de trasladarse algún día hacia mercados fuera de la vía pública, para desarrollar el comercio en condiciones más desfavorables. Los comerciantes que hoy en día ocupan los mercados alguna vez estuvieron en la calle (Soto, 1986) .

A. EL COMERCIO AMBULATORIO

Tradicionalmente el comercio ambulatorio ha sido considerado como la actividad informal por excelencia. Sin embargo, no es más que una de las distintas manifestaciones del problema que consiste en el desarrollo de actividades comerciales en la calle, al margen de las disposiciones legales. En ese sentido podemos hablar de dos clases de comercio ambulatorio. El primero es el itinerante; el segundo el que se ubica en lugar fijo dentro de la vía pública. Por lo general son etapas dentro del comercio ambulatorio que los comerciantes van superando a lo largo del tiempo para poder trabajar con mayor seguridad.

B. LOS MERCADOS INFORMALES.

De Soto (1986) afirma que la segunda modalidad del comercio informal es la que desarrolla desde mercados contruidos informalmente por o para ambulantes que deseen abandonar las

calles, los ambulantes tienen una productividad muy baja, debido a que la diversificación de bienes y servicios ofrecidos por cada una es extremadamente reducida.

2.2.1.2. FACTORES DE LA INFORMALIDAD

Peñaranda (2001) sostiene que la evasión tributaria a partir de una visión global de la informalidad la cual incluye la realización de actividades al margen de la ley. Para este investigador, existen diversos factores que explican la formalidad en el Perú, derivados de situaciones de carácter educativo – sociocultural, jurídico y político, los cuales se mencionan a continuación:

A. Factor Educativo Socio – Cultural

Relacionados principalmente a la educación de cada empresario en lo que respecta a la instrucción y actitud en lo que respecta el campo comercial.

- Poca cultura tributaria
- Migración del campo a la ciudad
- Escasa educación
- Menores precios favoreciendo la demanda

B. Factor político

Este factor involucra principalmente al estado que se manifiesta a través de la entidad competente que en este caso es la administración tributaria, su desempeño y el impacto que causa sobre las empresas. Dentro de las cuáles están:

- Falta de reciprocidad desde el estado
- Administración tributaria poco eficiente.
- Altos costos de formalidad

- Poca coordinación entre instituciones de control.
- Crédito escaso para la pequeña empresa.

En el Perú en 56% los niveles de incumplimiento del IGV para las principales actividades económicas, a través del método del potencial teórico el cual consiste en calcular la base potencial del tributo en relación a la información de cuentas nacionales. Entre los resultados obtenidos muestra que el incumplimiento en el sector hotelero y restaurantes fue un 94%, en construcción un 79%, en servicios a empresas un 67% y en comercio un 37% (Peñaranda, 2001)

Los impuestos muy elevados y las restricciones presentes en el mercado son dos de las principales causas de la aparición del sector informal de la economía. Existe evidencia que, la informalidad es una etapa del proceso de desarrollo: la microempresa que se encuentra en todas partes refleja las opciones no atractivas en un sector moderno pequeño y la dependencia tradicional de la familia y la comunidad. También hay evidencia que la informalidad es una voz de alerta – el sistema de políticas inadecuadas y, más profundamente, una falta de confianza en el Estado y en nuestros conciudadanos (ZeeHowell, 2001)

2.2.1.3. DETERMINANTES DE LA INFORMALIDAD EN EL MICROEMPRESARIO

Di Giannatale (2008) señala a tres características como las principales determinantes del sector (formal o informal) en el cual operará una microempresa: capital humano, acceso al crédito y rubro de la economía al cual la empresa pertenece. A nivel de América Latina, específicamente para Colombia, resaltan el trabajo de Cárdenas (2007), encuentra que los principales determinantes de los altos niveles de informalidad son la carga regulatoria y la

estructura tributaria. Por otro lado, en el trabajo de Cárdenas (2009) se propone abordar un nuevo aspecto en el estudio de la informalidad empresarial: las características sociodemográficas de los propietarios de los establecimientos.

De este modo, los autores señalan que el hecho de que los propietarios de los establecimientos sean hombres, jóvenes y con bajos niveles de educación aumenta la probabilidad de que la empresa opere en el sector informal citado por (Baldeon, 2009).

2.2.1.4. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA INFORMALIDAD

La informalidad surge cuando los costos de circunscribirse al marco legal y normativo de un país son superiores a los beneficios que ello conlleva. La formalidad involucra costos tanto en términos de ingresar a este sector –largos, complejos y costosos procesos de inscripción y registro– como en términos de permanecer dentro del mismo –pago de impuestos, cumplir las normas referidas a beneficios laborales y remuneraciones, manejo ambiental, salud, entre otros. Por ello, este sector predomina cuando el marco legal y normativo es opresivo, cuando los servicios ofrecidos por el gobierno no son de gran calidad, y cuando la presencia y control del Estado son débiles. Estos aspectos relativos a los costos y beneficios de la formalidad se ven afectados por las características estructurales del subdesarrollo, especialmente en lo que se refiere al nivel educativo, la estructura productiva y las tendencias demográficas (Loayza, 2012).

Santa María & Rozo (2009) indica que la principal causa de la informalidad es la falta de información de los empresarios sobre los beneficios de la formalidad y el proceso de la formalización. Cárdenas (2011) Afirma que las causas que incentivan, estimulan, influyen,

contribuyen, o conducen a un micro y pequeño empresario hacia la informalidad; es decir, a mantenerse al margen de la ley son las siguientes:

- a) **Falta de información:** Debido a la falta de conocimiento que tiene el micro y pequeño empresario para poder ser formal; es decir, desconoce la ley de constitución de las diversas modalidades de empresas y de la ley MYPE, no conoce los requisitos y trámites para ser formal, ignora los incentivos y facilidades para la formalización e imagina que el tiempo y costos a invertirse son demasiado altos, tiene temor a la SUNAT, y todo ello se debería a: la falta de un sistema de información adecuado por parte de Estado, grado de estudios que poseen aquellas personas que inician un negocio, desinterés por informarse, pues el interés está sólo en obtener ganancias.

- b) **Trámites burocráticos:** Estos trámites significan gastos, entendidos como el “conjunto de desembolsos pecuniarios, o de valores y bienes equivalentes” a los que podemos agregar inversión de tiempo, que en la mayoría de veces su costo es muy alto. Por ello, el cumplimiento de las regulaciones es visto como un costo directo e inmediato. De acuerdo con diversos estudios, los elevados costos de transacción causados por las trabas administrativas y burocráticas, pueden tener consecuencias sumamente negativas sobre la inversión y el entorno de negocios”, y recurriendo a información de una institución financiera expresa que “para el Banco Mundial (BM), la menor regulación empresarial, por lo general, fomenta la fortaleza económica; mientras que las barreras administrativas y burocráticas pueden convertirse en uno de los principales obstáculos a la inversión. En este sentido puede señalarse como las causas más generales, que ven en la formalidad: Inversión de tiempo y de dinero, sin retribución inmediata y directa; trámites engorrosos y fastidiosos que ocupan mucho

tiempo y significan gastos, los cuales son muy altos para los intereses del empresario, diversos trámites ante diversos organismos, los cuales resultan a veces innecesarios y demandan un costo, excesivos costos de transacción que provocan un desperdicio injustificado de recursos que el empresario no estará dispuesto a perder.

- c) **Temor de perder los pocos ingresos:** En este sentido las micro y pequeñas empresas ven en la formalidad: temor a no realizar correctamente el procedimiento de formalización y que esto traiga consecuencias negativas en lugar de traer ganancias, temor a la fiscalización, la magnitud del negocio a funcionar no da ingresos suficientes para pagar tributos, pues tan solo cubre las necesidades básicas del conductor del negocio y su familia, y muchas de ellas ni siquiera logran hacerlo y por ello prefieren permanecer en el campo informal. Siendo que esta causa guarda especial correlación con la primera, esto es la falta de información sobre el tema de la formalización y las ventajas que pueden obtener al ser formales.
- d) **Bajo nivel de inversión:** El capital con el que cuentan las MYPES son insuficientes, solo alcanza para comprar algunos insumos y enseres para empezar el negocio, resultando imposible gastar en trámites de formalización. Debido a la insuficiencia o inexistencia de capital y nula posibilidad crediticia, las MYPES inician el negocio con maquinaria y equipo de diseño propio o de segunda mano, normalmente sin ningún mantenimiento de forma programada, con lo cual tendrán bajos niveles de ventas y tendrán bajo o nulos niveles de acumulación y reinversión, siendo su equipamiento obsoleto. Por lo que es casi imposible poder realizar los trámites de formalización citado por (Baldeon, 2009).

CONSECUENCIAS DE LA INFORMALIDAD

La informalidad trae consigo una serie de consecuencias negativas para nuestra sociedad. Incide de manera negativa en la recaudación y limita la provisión de recursos que el Estado requiere para su funcionamiento y la atención de las necesidades de la sociedad. Los menores ingresos que percibe el Estado limitan sus posibilidades para satisfacer las necesidades básicas de la población y/o mejorar los servicios públicos.

Esto origina una situación de desigualdad y competencia desleal entre actividades formales e informales ya que el costo de la formalidad no es asumido por quienes realizan actividades informales. Por tal motivo, estos últimos pueden reducir sus precios y competir deslealmente con quienes venden los mismos productos o prestan los mismos servicios respetando todas las obligaciones establecidas por nuestra legislación. Influye en un mayor desempleo y/o subempleo. Por su propia naturaleza las actividades informales difícilmente incorporan empleo formal. Además, las empresas formales que compiten con estas actividades se ven obligadas a reducir costos, generalmente, a través de la reducción de personal, la contratación de menos trabajadores, o la utilización de formas de empleo precario (Moreno, 2016).

Cárdenas (2011) señala que los empresarios informales que se encuentran desarrollando estas actividades de modo informal tendrán que invertir gran cantidad de esfuerzo para evitar ser descubiertos y ser sancionados por operar al margen de la ley. En este sentido el costo ahorrado en cumplir con los requerimientos legales será empleado en desarrollar estrategias para no ser descubiertos y sancionados. Morote (2001) señala en la Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, denominada “MYPE pequeña empresa crece”, formalizarnos es clave, pues la informalidad genera a toda empresa las siguientes desventajas: no tener acceso al crédito formal, lo que impide la realización de mayores

inversiones, intranquilidad por posibles decomisos de las mercaderías y la consecuente pérdida del capital invertido, no poder entablar relaciones de mediano o largo plazo con los clientes, les restringe la posibilidad de un crecimiento más rápido. Yamada (2009), afirma que usando la base ENAHO (2002-2006) destaca la potencialidad de formalizar a las empresas, ya que encuentra un impacto positivo del proceso de formalización en los ingresos del negocio y su potencial crecimiento.

2.1.2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Porter (1980), citado por Luna Correa (2012, pág. 12) la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La ventaja competitiva le permite producir a una empresa a un costo muy bajo y conquistar mercados (Buena, 2001). La Competitividad empresarial puede definirse como la capacidad que las empresas adquieren para asignar recursos de tal manera que sean capaces de aumentar sus cuotas de mercado, sus beneficios y, consecuentemente, crecer (De la Dehesa, 2009). Así mismo competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales, Saavedra (2012) sin embargo para Galan (1997) la competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa de esta manera la competitividad es la suma de cada uno de los efectos, citado por Velásquez (2016).

2.2.2.1. ÍNDICE DE LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

A raíz de la reciente publicación del Índice de Competitividad Global 2016-2017 (GCI por siglas en inglés) calculado para 138 países y elaborado por el World Economic Forum (WEF por siglas en inglés), el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) presenta un actualizado Árbol de la Productividad y Competitividad Sostenible (APCS) donde se identifican, analizan y clasifican sistemáticamente 53 índices internacionales de acuerdo a la metodología empleada por el WEF, evaluando los 12 pilares del GCI y adicionando, la sostenibilidad social y sostenibilidad medioambiental. Estos ránquines nos permiten entender con mayor rigurosidad y profundidad la evolución del GCI 2016-2017.

De los 22 países de América Latina y el Caribe, de los cuales diez mejoraron su posición, seis retrocedieron, cuatro la mantuvieron y dos economías fueron recién incorporadas al ranking. Lideran la región, Chile (33°), Panamá (42°) y México (51°). Los tres países destacan por el desarrollo del mercado financiero y además Chile por la educación superior y capacitación (28°), Panamá por entorno macroeconómico (16°) y México por el tamaño de mercado (11°). El país que más avanzó en la región fue Jamaica del 86° al 75° y el que más retrocedió fue Ecuador, del 76° al 91°.

En esta edición Perú ocupó el puesto 67° recuperando dos posiciones respecto al GCI 2015-2016. Entre los 12 pilares evaluados se mejoró en seis: Instituciones, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero y sofisticación de los negocios; se retrocedió en tres: entorno macroeconómico, eficiencia en el mercado de bienes e Innovación; y, en los tres pilares

restantes mantuvo la misma posición: Infraestructura, disposición tecnológica y tamaño de mercado.

Tabla 1: Perú: Evolución En El Ranking De La Competitividad Global

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL	2015 – 2016	2016 – 2017
Requerimientos básicos (40 %)	76	77
1° instituciones	116	106
2° infraestructura	89	89
3° entorno macroeconómico	23	33
4° salud y educación primaria	100	98
Impulsores de la eficiencia (50%)	60	57
5° educación superior y capacitación	82	80
6° eficiencia del mercado de bienes	60	65
7° eficiencia del mercado laboral	64	61
8° desarrollo del mercado financiero	30	26
9° disposición tecnológica	88	88
10° tamaño del mercado	48	48
Factores de sofisticación e innovación (10%)	106	108
11° sofisticación de los negocios	81	78
12° innovación	116	119

Fuente: WEF

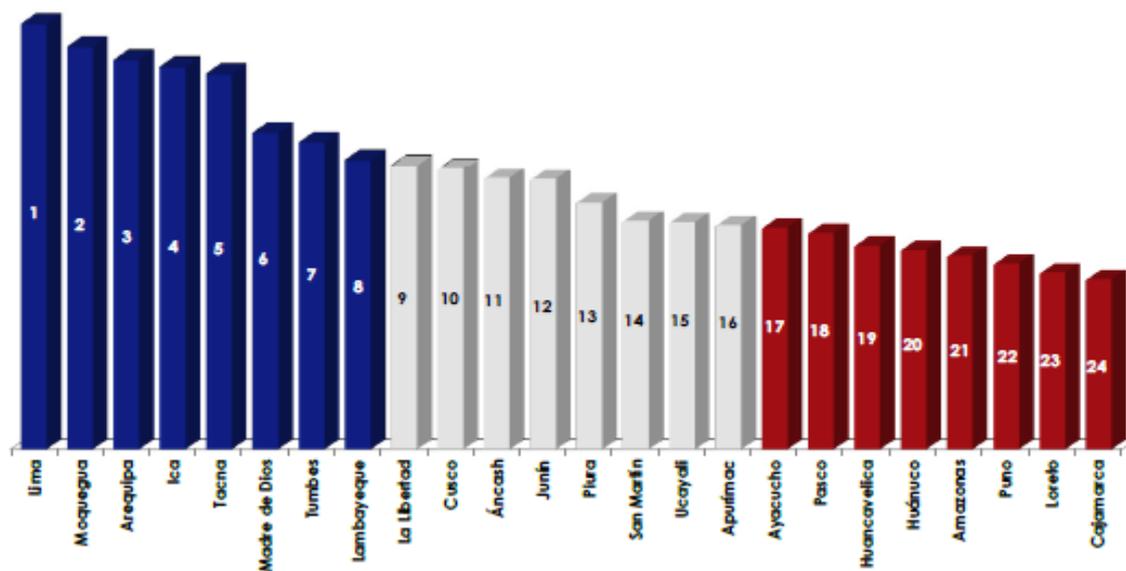
Elaboración: IEDEP

2.2.2.2. ÍNDICE DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL

El Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016 como parte de su esfuerzo por analizar y dar a conocer la realidad económica y social de las regiones del Perú, cuantifica la posición relativa de las 24 regiones a través de seis pilares de competitividad (Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones) cada uno de los cuales está compuesto por varios indicadores que dan como resultado un total de 46 indicadores. Esto permite evaluar el rumbo que está tomando cada región, así como

identificar sus principales fortalezas y debilidades. De esta manera, se pueden centrar los esfuerzos e implementar políticas públicas adecuadas que generen un mayor impacto sobre su desarrollo.

Tabla 2 : Ranking de competitividad global, año 2016.



Fuente: INCORE 2016

Puno fue la región que más retrocedió, al descender del puesto 19 al 22. La región altiplánica cayó en 26 de los 46 indicadores que incluye el INCORE. Dicho descenso responde, principalmente, al retroceso en los pilares Instituciones (7 posiciones) por la caída de 10 puestos en la tasa de homicidios, Laboral (4 puestos) ante el retroceso de 9 posiciones en brecha de género salarial y Entorno Económico (3 posiciones) por la caída de 18 puestos en el incremento del gasto real por hogar.

2.2.2.3. ÍNDICE DE LA COMPETITIVIDAD DE VIAJES Y TURISMO

El World Economic Forum (WEF) publicó el Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR) el cual mide el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector de viajes y turismo, lo que a su vez contribuye al desarrollo y la competitividad de un país.

En Latinoamérica encabeza México (22), Brasil (27), Panamá (35), Costa Rica (38), Chile (48), Argentina (50). Perú ocupa la posición (51). Perú mejora 7 posiciones del puesto 58 al 51 de 136 países, teniendo como fortalezas los recursos naturales y culturales, ubicándose en la posición (4) y (24), respectivamente. Muestra una buena posición en apertura internacional (12), infraestructura de servicios turísticos (45), recursos humanos y mercado de trabajo (62) y priorización de viajes y turismo (69).

Entre las debilidades tenemos, precios competitivos (127), infraestructura portuaria y terrestre (109), seguridad (108), salud e higiene (91), entorno de negocios (83), infraestructura para el transporte aéreo (73) y sostenibilidad ambiental (73). El informe muestra que nuestro país recibe alrededor de 3,5 millones de turistas internacionales, que generan divisas por US\$ 3,319 millones, con un gasto promedio por viajero de US\$ 960.

2.2.2.4. INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Varios estudiosos del tema de la competitividad empresarial han intentado generar modelos o metodologías con el fin de determinar la competitividad en las empresas.

Aragón (2012) la clave de la competitividad son los recursos críticos, por lo tanto, será indispensable identificar estos en la pyme.

Tabla 3: Indicadores de la competitividad empresarial

Indicador / autor	Rubio y Aragón (2006)	Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
Indicadores externos			X		X
Tecnología	X	X	X		X
Innovación	X				
Mercadotecnia	X	X	X		
Recursos humanos	X	X	X	X	X
Capacidades directivas	X			X	X
Recursos financieros	X	X	X		X
Cultura	X				
Calidad	X		X		X
Producción		X		X	X
Logística		X			
Organización interna			X		X
Compras			X	X	X
Investigación y desarrollo			X	X	X
Interacción con proveedores y clientes				X	

Fuente: Tomado del Artículo: Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme Latinoamericana (Saavedra, 2012)

2.1.2.5. PRINCIPIOS DE LA COMPETITIVIDAD

Según Jáuregui (2002), las empresas exitosas siempre tendrán en cuenta los siguientes principios para ganar ante la competencia y salir adelante en el mundo competitivo de hoy:

- a) **Buscar siempre el mayor nivel de calidad:** La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios.
- b) **Búsqueda de un servicio superior:** Destacar por la calidad de los servicios que se ofrecen será garantizar la fidelidad en los clientes.
- c) **Buscar establecer los precios más competitivos:** A calidades iguales, será el precio el factor determinante en cualquier compra, la diferencia (producir a menor costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad en el largo plazo, determinar el precio correcto será fundamental en la estrategia de la empresa.
- d) **Buscar la participación de mercado más alta:** Las empresas en el mundo de hoy buscan mantener un Market share o participación de mercado suficiente para generar volúmenes de producción altos, a mayor participación, mayores ganancias y mayores oportunidades de desarrollar economías de escala.
- e) **Adaptación y personalizar:** las empresas ganadoras desarrollan productos a la medida de los consumidores, buscando personalizar al máximo los productos con el objetivo de generar exclusividad. Tener estrategias de marketing uno a uno y ampliar la mezcla de mercadeo mediante personalización son reglas fundamentales para las empresas actuales.
- f) **Mejorar constantemente:** En todos los procesos de la empresa, ofreciendo mejoramiento continuo del producto, el caso, es evidente son los computadores y la tecnología, industrias que ofrecen productos más rápidos y mejores constantemente.

g) La innovación e investigación continua: Es necesario desarrollar políticas que generen nuevos productos, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedades. Como afirma Peter Drucker, la innovación intencional, que resulta del análisis, la sistematización y el trabajo arduo, es todo lo que puede tratarse en la práctica de la innovación.

h) Buscar mercados de alto crecimiento: Las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercados inexplorados y en los mercados que presenten tasas de crecimiento altas. Los mercados de bajo crecimiento generalmente son los más competidos, los inexplorados presentan grandes oportunidades de negocios y grandes retornos sobre las inversiones.

i) Sorprender al cliente: aprenda a sorprender a sus clientes, cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales, si un comprador aparte de la satisfacción por una compra, recibe un incentivo adicional producto de mayor calidad, precio, cantidad o servicio se sentirá motivado a continuar consumiendo.

j) Pensar estratégicamente: analice tendencias, realice planes, genere estrategias de corto, mediano y largo plazo. Observar adecuadamente el entorno y tener visión de negocios será garantía de éxito (Castillon, 2015).

2.2.2.6. ESTRATEGIAS MYPE COMPETITIVAS

Según Choy (2010) presenta lo que considera las estrategias MYPE competitivas.

a) Alianzas estratégicas. Algunas MYPES tienen posibilidad de exportar en forma directa, algunas MYPES, probablemente, no exportan nunca, pero pueden participar en cadenas de

exportación a través de subcontrata entre otras posibilidades de articulación empresarial. Las alianzas estratégicas significan una oportunidad para enfrentar la Competitividad.

b) Marcas y patentes. Existe poco desarrollo de marcas y patentes por parte de las pequeñas empresas para generar valor agregado y sostenibilidad en sus negocios. Aun cuando, en los últimos años, instituciones como The Global entrepreneurship monitor (GEM) considero al Perú como el país más índice de emprendimiento a nivel mundial (a de cada 10 peruanos entre 18 y 65 años desarrollo actividades de emprendimiento, aunque en muchos casos por necesidad), significa un activo muy importante. Hay capacidad e idea para generar actividad empresarial citado por (Castillon, 2015)

¿COMO GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS?

Según Weinbergen (2013, págs. 269-291) La ventaja competitiva de una empresa se genera dentro de la organización, sobre la base del análisis de los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa. Algunas fuentes de ventajas competitivas son:

El registro de la patente, que le permita tener propiedad intelectual.

El registro de la marca, que permitirá identificar posicionar un producto, servicios o una empresa, como una marca de calidad.

Una ubicación privilegiada, que ninguna otra empresa pudiera tener por un tiempo determinado.

Un equipo o maquinaria, que por su nivel de especialización tecnológico no pueda ser adquirido por algún competidor cercano en el o mediano plazo.

Un sistema de información, que permita tomar decisiones rápidas eficientes y así estar un paso delante de los competidores (Castillon, 2015).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Competitividad empresarial: Capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales con una elevación paralela del nivel de vida de la población.

Comercio ambulatorio: actividad comercial que tiene lugar en las calles. Está asociado a la economía informal ya que en muchos casos se trata de empresas que no están inscritas en ningún tipo de registro, no pagan impuestos y no ofrecen garantías sobre sus productos.

Estrategia: “Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa”. Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas.

Informalidad empresarial: son aquellos trabajadores que, trabajando por su cuenta o con uno o más socios, tienen el tipo de empleo definido como „empleo independiente“ y que, en virtud de su condición de tales, han contratado a una o a varias personas para que trabajen para ellos en su empresa como „asalariados“ a lo largo de un período continuo que incluye el período de referencia.

Sector informal: “no existe una forma única de definir al sector informal, y generalmente se le asocia con actividades no registradas oficialmente, con autoridades fiscales o de seguridad social”.

Sector turismo: actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros.

2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación inversamente proporcional entre el grado de informalidad y el nivel de competitividad en el sector turismo en la Provincia de Yunguyo: Periodo 2017.

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HE1: El grado de informalidad en el sector turismo en la Provincia de Yunguyo, es alto, dado que existen ausencias en factores tales como: contabilidad, registro de empresa y personal en planilla.

HE2: El nivel de competitividad en el sector turismo en la Provincia de Yunguyo, es bajo, dado que existen ausencias en factores tales como: factor gerencial, talento humano, factor tecnológico, factor administrativo, factor financiero.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DEDUCTIVO

En relación a los objetivos planteados para el presente trabajo de investigación se ha utilizado el enfoque cuantitativo – método deductivo, es decir se aplica la lógica deductiva de lo general a lo particular (de las leyes y teorías a los datos) (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). En relación a lo mencionado anteriormente, se analizará la relación que existe entre el grado de informalidad y el nivel de competitividad en el sector turismo en la Provincia de Yunguyo: Año 2017.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

ALCANCE DESCRIPTIVO – CORRELACIONAL

Según, Vara (2010), el tipo de investigación a desarrollar es de alcance descriptivo – correlacional, este método nos permite describir los datos, características y comportamiento de la población, en este caso la descripción de la pertenencia porcentual de la población dentro esquemas de la informalidad empresarial, permitirá conocer las características, registro de la empresa, contabilidad y personal en planilla de las empresas del sector turismo de la Provincia de Yunguyo; para la variable de la competitividad empresarial la descripción permitirá conocer el nivel de los factores como: Administrativo, financiero, talento humano, gerencial, tecnológico; una vez realizada la descripción de estas variables la investigación toma los principios correlacionales para analizar la existencia de una vinculación entre ambas

variables, definiendo su grado de relación directa o inversa existente en un contexto particular, la Provincia de Yunguyo.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

NO EXPERIMENTAL

El diseño de investigación es Transversal - No Experimental, según Fernández & baptista (2010) se define como el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En donde no se realizará variaciones de forma intencional las variables y de investigación transversal - correlacional, es decir se recolectará datos en un solo momento, en un tiempo único, en un momento dado.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se considera para el presente trabajo de investigación son los componentes de apoyo del sector turismo como son los restaurantes, hoteles y empresas transportistas de la Provincia de Yunguyo.

La dirección de turismo de Yunguyo indica que al año 2015 existen 15 hoteles, 20 restaurantes y 12 empresas de transporte, localizándose especialmente en la capital.

Tabla 4: Población del sector turismo

HOTEL	RESTAURANTE	TRANSPORTE
15	20	12

Fuente: Elaboración propia

MUESTRA

Hernandez, Fernandez & Baptista (2010), manifiesta que la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población.

De la población señalada se toma una muestra de estudio. El criterio estadístico para tomar la muestra es el muestreo probabilístico por estratos ya que abordamos la presencia de tres agentes en el sector. Para este efecto se aplica la siguiente formula:

$$n = \frac{Nz^2p(1-p)}{(N-1)e^2 + z^2p(p-1)}$$

Donde:

N: Población de estudio

E: Margen de error (0.05)

Z: Nivel de confianza (95 %)

P: Proporción verdadera (2)

Tabla 5: Muestra del sector turismo

SECTOR	POBLACIÓN	MUESTRA
HOTEL	15	8
RESTAURANTE	20	10
TRANSPORTE	12	6
TOTAL	47	24

Fuente: Elaboración propia

3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Las técnicas constituyen los procedimientos concretos que se utilizó en la presente investigación fue la observación indirecta, las mismas que comprende la utilización de encuesta por cuestionario. Esta es la técnica que se aplicó al gerente o dueño de los hoteles, restaurantes y transportistas de la Provincia de Yunguyo, según la muestra obtenida.

3.6. INSTRUMENTOS

Para la validación y determinación de relación que existe entre las variables: informalidad y competitividad, con el objetivo de determinar la relación entre el grado de informalidad y el nivel de competitividad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo, en donde se utilizaran los siguientes instrumentos:

✓ *Cálculo del grado de informalidad:*

Para la presente investigación se utilizó el instrumento del cuestionario, la misma que se realizará de forma escrita mediante un formato en papel contentivo de una serie de preguntas y es auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestador, sin la intervención del encuestador (Arias, 2012).

La recolección de datos se realiza a través de la metodología DANE, Encuesta de Micro establecimientos realizada en el período 2000-2007 (validado por la Organización Internacional del Trabajo) Rauch (1991, págs. 33-47) afirma, para la determinación de los grados de informalidad de los establecimientos de comercio, servicios e industria con nueve (9) trabajadores.

Para medir el grado de informalidad en el rubro de servicios del sector turismo se tiene la combinación de tres criterios que una firma operando en el sector formal debe satisfacer:

- a) el establecimiento debe llevar contabilidad.
- b) el establecimiento debe tener un registro ante la SUNAT.
- c) el establecimiento debe pagar prestaciones sociales y contribuciones a la nómina. Bajo estos tres criterios es posible definir cuatro grados de formalidad.

El sector informal se asocia con las firmas que se encuentran en los grados I, II Y III y el sector formal se asocia con el grado IV.

- Grado I (*informalidad total*): no contabilidad, no registro ante la Sunat y no prestaciones sociales y contribuciones.
- Grado II (*informalidad parcial*): sí contabilidad o sí registro ante la Sunat o sí prestaciones sociales y contribuciones.
- Grado III (*formalidad parcial*): (sí contabilidad y sí registro ante la Sunat) o (sí contabilidad y sí prestaciones sociales y contribuciones) o (sí registro ante la Sunat y sí prestaciones sociales y contribuciones).
- Grado IV (*formalidad total*): sí contabilidad, sí registro ante la Sunat y sí prestaciones sociales y contribuciones.

✓ *Calculo del nivel de competitividad*

La encuesta para medir el nivel de competitividad es el método del semáforo, donde se indican 5 factores que estructuran el modelo, las cuales son: Función Gerencial, Función Administrativa, Función Financiera, Talento Humano, Función Tecnológica.

Determinación del nivel de competitividad. Para la determinación del nivel de competitividad de las empresas comerciales se planteó una fórmula que integra los diversos componentes del modelo (Factores, Indicadores y Preguntas) y se define de la siguiente manera:

$$NCEC = \frac{[FG * (\sum IFG)] + [FAdm * (\sum IFAdm)] + [FF * (\sum IFF)] + [TH * (\sum ITH)] + [FT * (\sum IFT)]}{100}$$

N.C.E.C = *Nivel de Competitividad Empresa Comercial*

I = *Indicadores*

FG = *Función Gerencial*

FA dm = *Función Administrativa*

FF = *Función Financiera*

TH = *Talento Humano*

FT = *Función Tecnológica*

El máximo puntaje que puede obtener una empresa comercial respecto a su nivel de competitividad es 100; no obstante, se elaboró una escala que permitirá ubicar a la empresa en un rango de competitividad y le proporcionará una idea global de la situación en la que se encuentra la empresa frente a sus competidores.

90-100 puntos: Muy competitiva

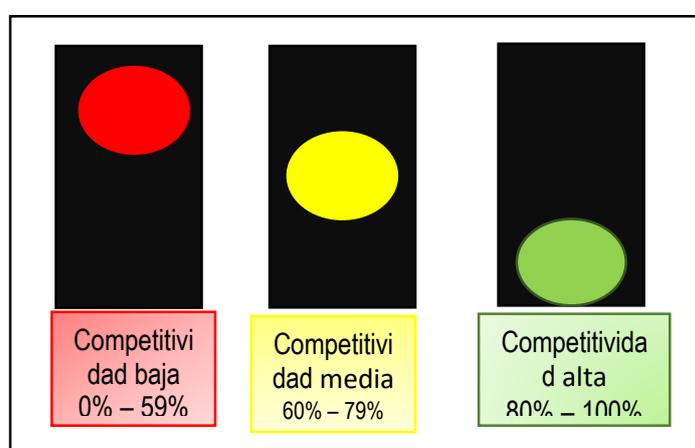
80-89 puntos: Competitiva

60-79 puntos: Competitividad media

50-59 puntos: Competitividad baja

0-49 puntos: No competitiva

Figura 1: Método del semáforo



Fuente: Elaboración propia

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES: La ponderación de los factores se llevó a cabo a través de la aplicación de un sondeo (Ver Anexo I) a 4 personas conformadas por docentes, empresarios en el sector turismo, quienes, por sus conocimientos y experiencia, bien sea en términos de competitividad o en el sector turismo, son idóneos para realizar dicha calificación.

PONDERACIÓN DE LOS INDICADORES. Los indicadores o variables son los componentes asociados a cada factor dentro del instrumento que permiten su medición y evaluación; el total de indicadores es 18 y su distribución es la siguiente:

- Función Gerencial, 3 indicadores.

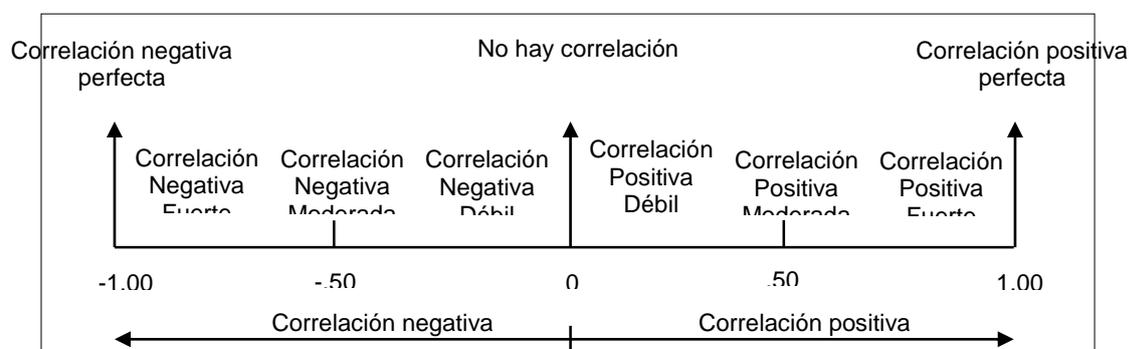
- Función Administrativa, 3 indicadores.
- Función Financiera, 4 indicadores.
- Talento Humano, 5 indicadores.
- Función Tecnológica, 3 indicadores.

La ponderación de las variables fue asignada a criterio de las autoras teniendo en cuenta el nivel de importancia que tenía cada una de ellas dentro de la valoración del factor; para ello se dio un puntaje de 100 a cada factor y éste se distribuyó entre sus diversos componentes o indicadores. (Ver anexo II).

3.7. PRUEBA ESTADISTICA

Para determinar el grado de relación existente entre nuestras variables informalidad empresarial y competitividad empresarial en la Provincia de Yunguyo, la técnica estadística a utilizar será “*r de Spearman*”, que sirve para determinar la relación entre dos o más variables Vara (2008). El coeficiente de correlación describe la fuerza de la relación entre dos conjuntos de variables en escala de intervalo o de razón. Se designa con la letra *r*, puede adoptar cualquier valor de -1.00 a +1.00.

Tabla 6: ponderación coeficiente de Rho de Spearman



Fuente: Tomada de Lind, Marchal & Wathen (2012)

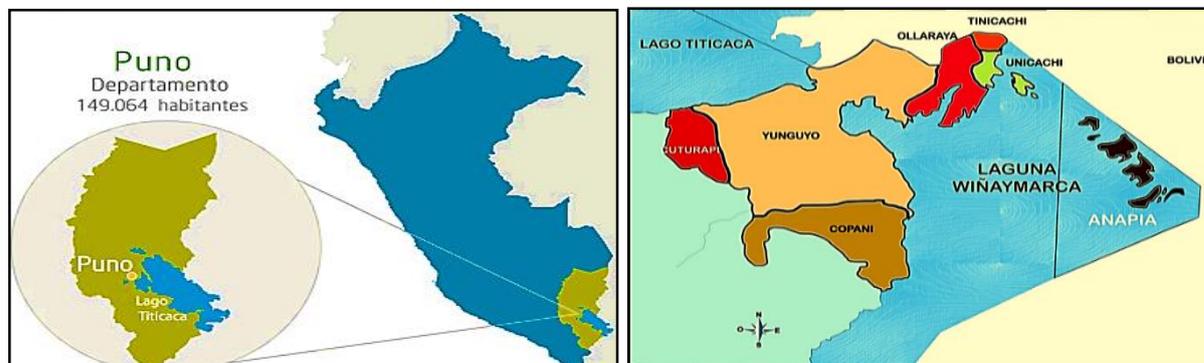
3.8. CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla en el ámbito geográfico de la Región de Puno, específicamente en la Provincia de Yunguyo, la misma que está ubicada en el extremo sur este de la república, por el Norte limita con la Provincia de Chucuito, por el Sur limita con la Republica de Bolivia, por el Este, limita con el Lago Mayor del Titicaca, por el Oeste con el lago Wiñaymarca.

Tiene una extensión territorial de 71 999 km² y políticamente se divide en 13 Provincias (Azángaro, Carabaya, Chucuito, El Collao, Huancané, Lama, Melgar, San Román, Moho, Puno, San Antonio de Putina, Yunguyo) y 108 Distritos.

El espacio geográfico donde se desarrolla esta investigación es la Provincia de Yunguyo en el Distrito de Yunguyo.

Figura 2: Ubicación Geográfica de la Provincia de Yunguyo



Fuente: google map

3.8.1. Accesibilidad

El acceso al Distrito de Yunguyo se realiza a través de la carretera nacional, que va desde la ciudad de Puno hasta la ciudad de Yunguyo. En la actualidad se está ejecutando el proyecto

de rehabilitación, asfaltado y mejoramiento de la carretera, el mismo que se proyecta culminar en el segundo semestre del 2017.

Los días más concurridos al Distrito de Yunguyo son los días Domingos y los días de festividad.

El Distrito de Yunguyo cuenta con sistema de telefonía fija, móvil, acceso a internet. La señal de telefonía móvil proviene de los dos principales operadores a nivel nacional. Sin embargo, la señal no llega a todas las zonas de la Provincia, debido a su geografía accidentada.

Tabla 7: Accesibilidad por medio de transporte del distrito de Yunguyo

CIUDAD EMISORA	MEDIO DE TRANSPORTE	TIEMPO DE VIAJE	DISTANCIA (KM)	ESTADO DE CONSERVACIÓN
Puno	Terrestre	2 horas	132.2 Km	Buena

Fuente: PDT de la Provincia de Yunguyo- 2017

3.8.2. Agua

Siendo el recurso hídrico clave para el diseño de una oferta turística competitiva es importante enunciar el estado crítico y el nivel de vulnerabilidad en el cual se encuentra esta área tanto en la zona urbana como rural.

Solo el 60 % en la zona urbana cuenta con agua potable. En la zona rural esta realidad se agrava encontrando que solo el 30 % goza de este recurso, que es indicador clave para muchos factores de desarrollo. El servicio actual se encuentra operado por la empresa EMAPA con una cobertura diaria de 60% que abarca desde las 5 am Hasta las 11 am, razón que pone en serio riesgo la salubridad del distrito y más aún del sector turístico.

El 2015, da como resultado que el número de conexiones totales asciende a 4,306, distribuidas en la única localidad administrada por la empresa (Yunguyo).

Tabla 8: Número de conexiones de agua potable

LOCALIDAD	CONEXIONES ACTIVAS	CONEXIONES INACTIVAS	CONEXIONES TOTALES
Yunguyo	3158	1148	4306
Total EPS	3158	1148	4306

Fuente: Base Comercial EPS EMAPA- SUNASS 2015

De manera similar al de agua potable, las conexiones inactivas de alcantarillado representan el 25.7%. Del total de conexiones activas, el 94.5% corresponde a la categoría doméstico, el 4.2% a la categoría comercial, el 1.1% a la categoría estatal y el 0.2% a la categoría industrial.

3.8.3. Telefonía

La Provincia de Yunguyo cuenta con el servicio de teléfono fija pública, en toda la ciudad existe 10 servicios de telefonía pública. En la zona rural en algunos centros poblados muy alejados aún no se cuenta con este servicio.

La empresa que brinda este servicio son operadores de claro y movistar, habiendo también cobertura en centros poblados, utilizándose el 85 de este servicio en la Provincia de Yunguyo y 75 % en los centros poblados.

3.8.4. Internet

Empresas operadoras de servicios son: Movistar, Claro, Entel, bitel. Las cuales abarcan el 80 % En el Distrito de Yunguyo existen 15 establecimientos de internet con un cobro de 1

nuevo sol por hora con un promedio de 12 cabinas por establecimiento y cuya velocidad de descarga está por debajo de 1 gb.

Los hogares que cuentan con este servicio son 25% en la zona urbana y en la zona rural con 3%. Las Instituciones públicas que cuentan con internet son el 90 %, como en escuelas, colegios e institutos públicos. Así mismo las instituciones privadas cuentan con este servicio en un 90%. Los establecimientos de los hoteles solo cuentan con 25% de este servicio.

3.8.5. Social

La población total de la provincia de Yunguyo es de 47.396 habitantes, según datos del INEI 2015, del total de habitantes de Yunguyo, 13847 son mujeres y 13.227 son hombres. Por lo tanto, el 49% de la población son hombres y el 51 % son mujeres.

Tabla 9: Número de población según distritos de la provincia de Yunguyo

PROVINCIAS	HOMBRES	MUJERES	
TOTAL	23,484	23,912	47,396
YUNGUYO	13,320	15,047	28 367
ANAPIA	1,711	1,623	3,334
COPANI	2,433	2,588	5,021
CUTURAPI	562	652	1,214
OLLARAYA	2,802	2,534	5,336
TINICACHI	793	800	1,593
UNICACHI	1,956	1,868	3,824

Fuente: INEI 2015

3.8.6. Cultural

Breve descripción histórica del territorio:

Siendo la cultura un factor preponderante en el diseño de la oferta competitiva turística, es importante mencionar que la provincia es cuna de una fuerte corriente de artistas literarios e ilustres pintores, además de la marcada tradición por la religiosidad y ferviente creencia en los santos patronales, apoyada por la geografía mística con Apus que representan el poderío de la historia.

Remontándonos a la historia, el nombre de Yunguyo proviene de la unión de 2 palabras, una Quechua YUNGA que significa valle tropical, y la otra Aymara HUYO que significa lugar cercado de muros (adobe y piedra). La tradición cuenta que YUNGA- HUYO era el lugar donde descansaban los viajeros que se dirigían a la ciudad de los Yungas, ahora territorio de la República de Bolivia. En esta parte del mundo hace más de 10,000 años vivían hombres primitivos, que como refugio ocuparon las cuevas que existen en el cerro K'hapía, descubierto el año 1997 al que llamaron “las Cuevas del Monje“. YUNGUYO fue paso obligado de los primeros Incas en su peregrinaje hacia la Isla del Sol, por esta tierra pasaron Pachacutec, Tupac Inca Yupanqui, Huayna Cápac, así como el Curaca Apuchalco capitaneando contingentes de tropas del Inca Huáscar, durante la Guerra Civil contra su hermano Atahualpa.

Idioma: Aimara, español.

Platos típicos: Chaulla Lojro, Chairo, Caldo de Olluco, Wila Parqui, Ensalada de Tarwi, Queso Umacha, Pesque de Quinoa, Mazamorra de Quinoa, Hjuminta, Huatia, Trucha Frita, Huarjata, asado de chancho.

Danzas típicas: Palla pallas, Sicuris, Quenaquena, Waca Tinkis, Quena Quena, choquelas, Pulla Pullas, Challpa, etc.

3.8.7. Económico

Actividad agrícola

La actividad agrícola se realiza bajo el temporal seco, siendo muy reducido por riego entre los principales productos son: papa, cebada, grano, quinua, habas, tarwi, oca, arvejas, mashua, etc., entre los forrajes se cultivan para la alimentación del ganado la avena y la cebada forrajera.

Actividad pecuaria

La actividad pecuaria es basada en la crianza de vacunos en pequeña escala y la crianza de ganados menores como es el ovino, porcino, gallinas, cuyes para consumo familiar.

Actividad piscícola

La actividad piscícola es incipiente entre las especies existentes son el carachi, el pejerrey y crianza de truchas en jaulas, habiendo exterminio en otras especies como el suche, umanto, boga, ispi.

En los últimos años esta actividad principalmente la truchícola se está practicando aprovechando los afluentes de la montaña Khapia construyendo pequeñas posas en las que se crían de manera artesanal pudiendo ser aprovechado a mayor escala, y ser un atractivo más para el turismo en los Centros Poblados de Tawaco y Acari.

3.8.8. Artesanía

La artesanía es una actividad complementaria a la agropecuaria, elaborándose prendas para uso, una de las principales limitantes es la tecnología empleada, con una adecuada organización se puede constituir en una actividad bastante productiva.

3.8.9. Comercio

La gran mayoría de la población se dedica al comercio mediante productos de primera necesidad y productos de la región.

3.8.10. Ambiental

La Zona Reservada Reserva Paisajística Cerro Khapia tiene una extensión de 18,313.79 hectáreas y se ubica entre los distritos de Cuturapi, Copani, Zepita, Yunguyo y Pomata, en la región Puno. La zona incluye 23 afluentes, incluyendo ríos y quebradas, tributarios al Lago Titicaca. Dentro de su ámbito se encuentran algunos bofedales, considerados como esponjas hídricas que regulan el flujo de agua desde la parte alta hasta la zona de descarga a 3900 msnm, dando origen a varios ríos entre los que destacan Khapia, Chimbo, Ticaraya, Carajoco, Huañacachi, Concomani y Llaquepa.

Manejo de residuos sólidos.

El Distrito de Yunguyo cuenta con el sistema de drenaje pluvial; así mismo la municipalidad promueve programas de reciclaje de residuos sólidos y orgánicos con el apoyo organizado de los pobladores.

Conservación y sostenibilidad medio ambiental

Posee riquezas de gran diversidad y complejidad biológica y sociocultural. Cuenta con ecosistemas muy ricos en biodiversidad, es por eso que en el territorio regional se han establecido áreas de protección a fin de conservar dichos espacios, respetando el medio ambiente.

Áreas naturales en el Provincia

El objetivo de la reserva es conservar los valores de la diversidad biológica, cultural paisajística (Cerro Khapia) y de ecosistemas, en una relación armoniosa entre las actividades económicas de la población y los recursos naturales, fomentando el desarrollo sostenible de la zona que constituye una muestra de la biodiversidad en el altiplano peruano.

3.8.11. Análisis de la oferta turística delimitación del espacio turístico

El Inventario de Recursos Turístico del Distrito de Yunguyo revela que la mayoría de los recursos son de las categorías sitios arqueológicos, culturales, sin dejar de mencionar el fervor religioso del distrito, notorio por el número de festividades; a continuación, se dan a conocer los recursos turísticos.

Tabla 10: Recursos turísticos de la provincia de Yunguyo

RECURSOS TURÍSTICOS		OFERTA TURÍSTICA
RECURSOS NATURALES	Naturales y paisajísticos	Cerro Kaphía. Lago Titicaca. Lago menor de Wiñaymarca. Cerro Juana, Imiña. Murallas de piedra perfectamente encajadas unas con otras. Plataforma de piedra con figuras de cerámicas. Complejo arqueológico del Barrio Casani, T'ira Kachi. Piedras Cansadas de Qhalampuni
RECURSOS CULTURALES	Centros Arqueológicos, Coloniales y otros.	Monolitos de Aychullo. Inti Uyo de Llavini. La cabeza de la culebra (Acari). Piedra tallada en Ollaraya. Piedras cansadas en Qhalampuni. Plataforma de piedra con figuras de cerámicas. Complejo arqueológico del Barrio kasani, T'ira Kachi.
FOLKLORE	Fiestas patronales y Costumbristas	Fiesta Patronal San Francisco de Borja (10 de Octubre). Fiesta patronal San Antonio de Padua (14 de Junio). Fiesta Patronal Nuestra señora de Asunción (15 de Agosto). Festividad del Nuevo Año Andino (21 de Junio). Festividad de los Carnavales (marzo o Abril depende al calendario).
	Ferias y mercados	Feria 15 de Agosto, (miniaturas en artesanías recordando las alasitas), realizan trueques con productos de la zona. Feria de ganados (15 de Agosto). Feria de miniaturas artesanales (8 de setiembre). Los días de feria de mercados son los jueves y Domingos.
ARTESANÍAS	Textiles	Tejido en mano de lana de oveja (Chullos, guantes, aguayos, incuñas, Chompas, chalinas, frazadas).
	Cerámica	Cerámica hecho de Barro y Arcilla.
GASTRONOMÍA	Platos Típicos	Pesque de Quinoa. Chairo. Thimpo de Carachi, (Chaula Lojro). Thimpo de Trucha, (Chaula Lojro) Trucha frita. Mazamorra de Quinoa, Cañihua. Ensalada de Tarwi. Caldo de olluco.

		Wila Parqui. Queso Umacha. Huatia
SERVICIOS TURÍSTICOS	Establecimientos de hospedaje	Aproximadamente 20 casas de hospedaje rural.
	Restaurantes y centros de esparcimiento	40 restaurantes y afines. Discotecas, peñas, bares, pizzerías.
Transporte / Tránsito	Existen 03 empresas de transportes para llegar al distrito de Yunguyo (Losse Tours, Titicaca Tours, Panamericana Tours). Existen 07 empresas de Transportes para llegar al Distrito de Yunguyo Virgen de Fátima, San Francisco de Borja, San Martin, 8 de setiembre, San Andino, Sur Andino, San Antonio de Padua).	

Fuente: Peptur Yunguyo Al 2025

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, exponemos los resultados del estudio obtenidos del cuestionario aplicado a los dueños, gerentes o administradores del sector turismo, que operan en la Región de Puno, Provincia de Yunguyo, con el objetivo de “Determinar la relación entre el grado de informalidad y el nivel de competitividad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo”.

Los resultados son presentados en el siguiente orden:

- Estimación del grado de informalidad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo.
- Evaluación del nivel de competitividad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo.
- Determinar la relación entre el grado de informalidad y el nivel de competitividad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo.
- Propuesta de lineamiento orientado a mejorar la competitividad en el sector turístico de la Provincia de Yunguyo.

Para cada punto analizado, se presenta tablas y gráficos estadísticos y su correspondiente interpretación producto de la lectura de los resultados.

4.1.1. ESTIMACIÓN DEL GRADO DE INFORMALIDAD DEL SECTOR TURISMO DE LA REGIÓN DE PUNO, PROVINCIA DE YUNGUYO.

A través de esta sección, se describen las características del sector turismo (restaurant, hotel y transporte) que operan en la Región Puno, Provincia de Yunguyo.

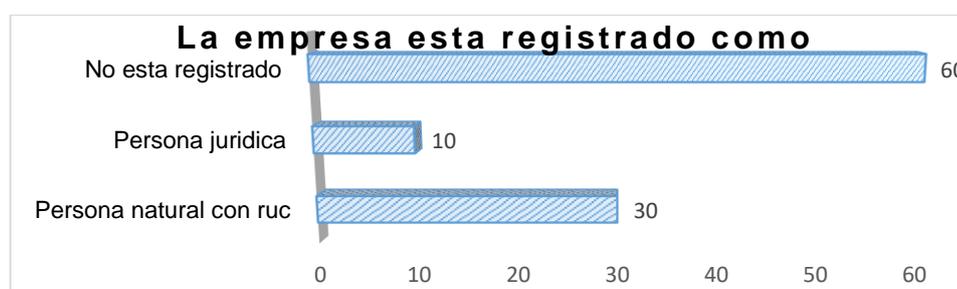
SECTOR RESTAURANTES

Tabla 11: Distribución porcentual del registro de la empresa

La empresa está registrada como	Frecuencia	%
Persona natural con RUC	3	30
Persona jurídica	1	10
No está registrado	6	60
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Distribución porcentual del registro de la empresa



Fuente: Elaboración propia

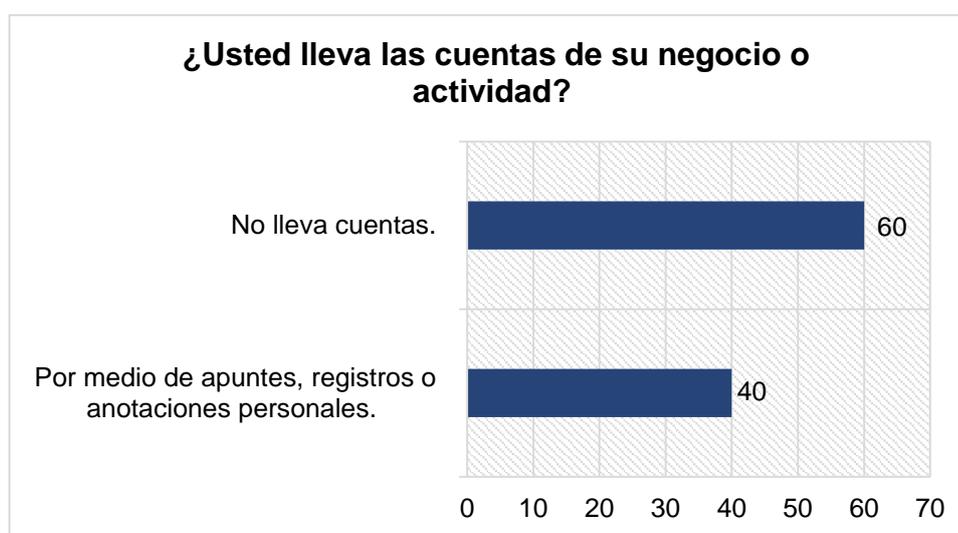
Como se puede visualizar en la tabla y figura N°03, el 60% no están registrados ante la institución correspondiente (SUNAT), así mismo el 30% de los restaurantes cuentan con una personería natural con Ruc y solo el 10% tienen inscripción como persona jurídica.

Tabla 12: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo

¿Usted lleva las cuentas de su negocio o actividad?	Frecuencia	%
Por medio de libros o sistema de contabilidad completa.	0	0
Por medio de libros de ingresos y gastos exigidos por la administración tributaria.	0	0
Por medio de apuntes, registros o anotaciones personales.	4	40
No lleva cuentas.	6	60
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede visualizar en la figura N° 04, 60% de las empresas de restaurant del sector turismo no llevan cuentas, así mismo el 40 % de las empresas de restaurante llevan sus cuentas por medio de apuntes, registros o anotaciones personales.

Tabla 13: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo

Las personas que trabajan con usted se encuentran en planilla y registrados en ministerio de trabajo	frecuencia (f)	Porcentaje (%)
si	0	0
no	10	100
Total	10	100

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo



Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en la figura N° 05, 100% de las del sector restaurante, no tienen registrado a sus colaboradores.

Esta situación es la realidad de muchas empresas de distintos sectores, dado que los empleadores afirman que no pueden cumplir con los pagos designados por ley, provocando una inestabilidad laboral y rotación de personal.

SECTOR HOTEL

Tabla 14: Distribución porcentual del registro de la empresa

la empresa está registrada como	Frecuencia	%
Persona natural con ruc	5	63%
Persona jurídica	0	
No está registrado	3	38%
Total	8	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 6: Distribución porcentual del registro de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Según información recabada, 63% asevera no estar registrado ante la institución correspondiente (SUNAT); así también, 38% afirma que están registrados como persona natural con RUC.

Cabe resaltar que las empresas registradas, son los hoteles que tienen mayor tiempo en la ciudad y las que se encuentran en el centro de la ciudad, siendo empresas con mayor vigilancia por parte de la municipalidad.

Tabla 15: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo

¿Usted lleva las cuentas de su negocio o actividad?	Frecuencia	%
Por medio de libros o sistema de contabilidad completa.	0	0
Por medio de libros de ingresos y gastos exigidos por la administración tributaria.	0	0
Por medio de apuntes, registros o anotaciones personales.	3	38
No lleva cuentas.	5	63
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo



Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N° 14 y figura N° 7, se ratifica que el 63% no llevan cuentas de ningún tipo, esto se da porque en su mayoría los empresarios de la región tienen una formación empírica

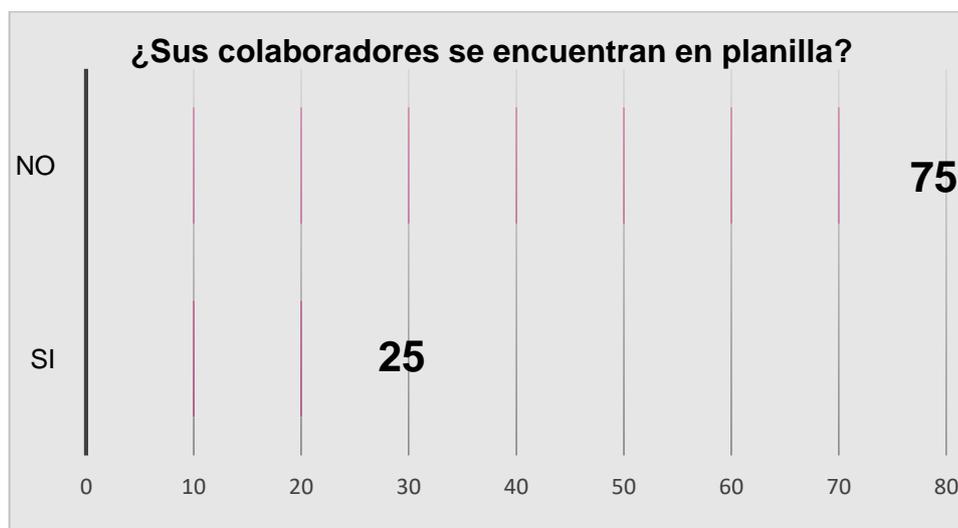
y el 38% de las empresas del sector hotelero llevan cuentas por medio de apuntes, registros o anotaciones personales.

Tabla 16: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo

Las personas que trabajan con usted se encuentran en planilla y registrados en ministerio de trabajo	frecuencia (f)	porcentaje (f)
Si	2	25
No	6	75
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo



Fuente: elaboración propia

Según la figura N°8, 75% de las empresas del sector hotel tiene colaboradores que no están en planilla, así mismo solo el 25% de este sector cuentan con colaboradores registrados en planilla.

Las empresas que tienen personal en planilla, están administrados gerentes que consideran importante la estabilidad laboral en una empresa y más cuando este va en crecimiento.

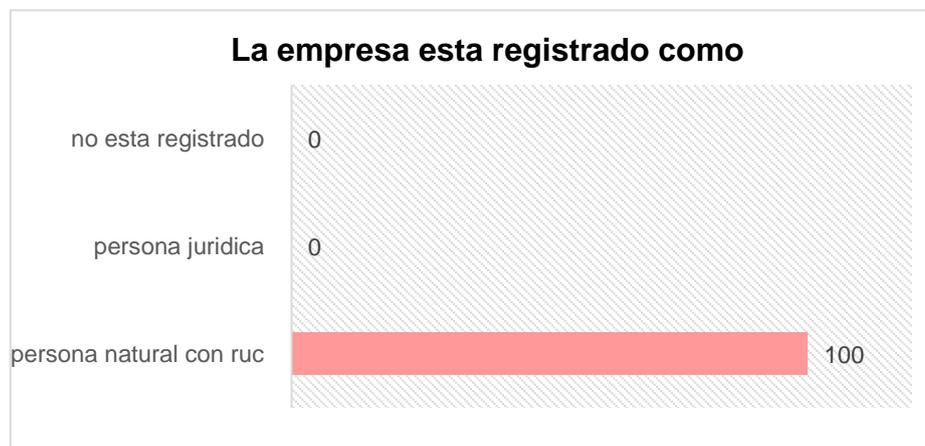
SECTOR TRANSPORTE

Tabla 17: Distribución porcentual del registro de la empresa

La empresa está registrada como:	frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Persona natural con ruc	6	100
Persona jurídica	0	0
No está registrado	0	0
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Distribución porcentual del registro de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En la figura N° 9, podemos afirmar que el servicio de transportes en el sector turismo tienen un registro del 100% en la institución correspondiente (SUNAT) como persona natural con RUC.

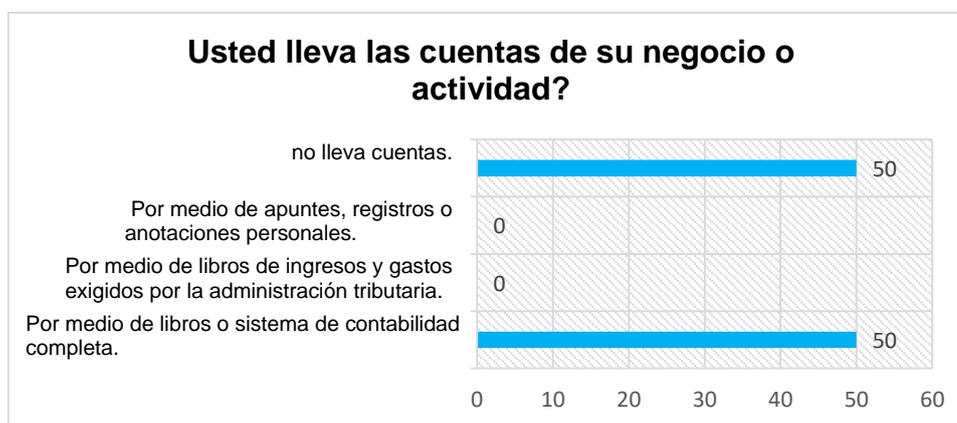
Esta situación de cumplimiento se da por la presión de reiteradas veces por parte de los pasajeros, al mismo tiempo estas empresas son controladas por el Ministerio de Transporte ya que para el ingreso a una ruta, el cumplimiento de este es requisito indispensable.

Tabla 18: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo

	frecuencia	Porcentaje
¿Usted lleva las cuentas de su negocio o actividad?	(f)	(%)
Por medio de libros o sistema de contabilidad completa.	3	50
Por medio de libros de ingresos y gastos exigidos por la administración tributaria.	0	0
Por medio de apuntes, registros o anotaciones personales.	0	0
No lleva cuentas.	3	50
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Distribución porcentual de la contabilidad de las empresas del sector turismo



Fuente: Elaboración propia

En la figura N° 10, 50% de las empresas del servicio de transporte llevan la contabilidad por medio de libros o sistema de contabilidad; así mismo el 50% de este mismo servicio no lleva cuentas de ningún tipo.

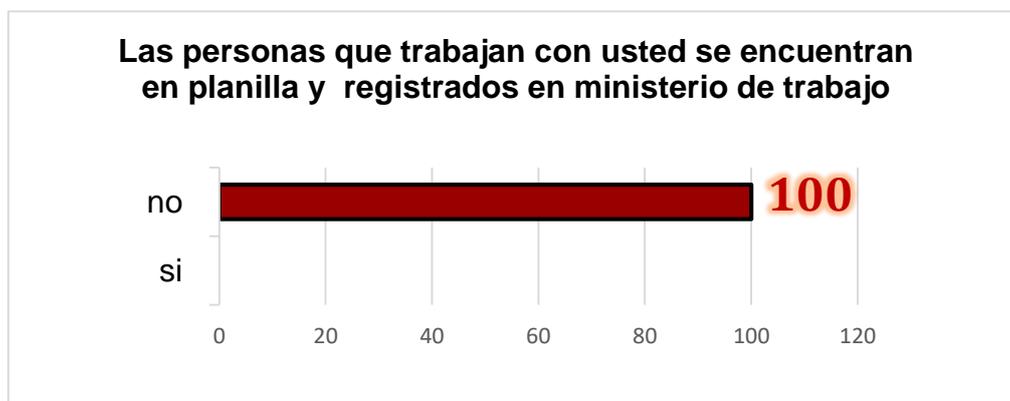
Las empresas que llevan un sistema de contabilidad son empresas que tienen socios, esto para saber el cumplimiento de las metas establecidas.

Tabla 19: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo

Las personas que trabajan con usted se encuentran en planilla y registrados en ministerio de trabajo	frecuencia (f)	Porcentaje (%)
si	0	0
no	6	100
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Distribución porcentual del registro en planilla de las empresas del sector turismo



Fuente: Elaboración propia

En la figura N° 11, las empresas de servicio de transporte del sector, 100% de los colaboradores no están inscritos en planilla.

Esta situación es la realidad de muchas empresas de distintos sectores, dado que los empleadores afirman que no pueden cumplir con los pagos designados por ley, provocando una inestabilidad laboral y rotación de personal.

4.1.1.1. Análisis de los resultados e identificación del grado de informalidad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo.

El análisis de los resultados se realizará del sector turismo, que comprende el sector restaurante, sector hotel y transporte; así mismo se realiza la identificación del grado de informalidad (I, II, III, IV).

SECTOR RESTAURANTE

Tabla 20: Grado de informalidad en el sector Restauran

		%	Posición
Registro de empresa	Ruc	30%	Grado I
	Persona Jurídica	10%	
	No está Inscrito	60 %	
Manejo de cuentas	Libros Contables	0	Grado I
	Apuntes Personales	40%	
	No Lleva Cuentas	60%	
Personal en planilla	Si		Grado I
	No	100%	

Fuente: Elaboración propia

Podemos afirmar que el sector restaurante presenta una informalidad del grado I (informalidad total), porque 60% de las empresas no está registradas ante la institución correspondiente bajo ninguna modalidad, así mismo no tienen un buen manejo de la contabilidad, el 60% no llevan un control, el 100% de las empresas no tienen personal en planilla.

SECTOR HOTEL*Tabla 21: Grado de informalidad en el sector Hotelero de la Provincia de Yunguyo*

		%	Calificación
Registro de empresa	Ruc	63%	Grado II
	Persona jurídica	0	
	No está Inscrito	38 %	
Manejo De Cuentas	Libros Contables	0	Grado I
	Apuntes Personales	38%	
	No Lleva Cuentas	63%	
Personal En Planilla	Si	25%	Grado I
	No	75%	

Fuente: Elaboración propia

Podemos afirmar que el sector hotel presenta una informalidad del grado II (informalidad parcial), el 63% de las empresas de este sector, registran sus empresas en la modalidad de persona natural con RUC, mientras el 63% no lleva cuentas; mientras tanto el 75% de empresas no tienen personal en planilla.

SECTOR TRANSPORTE*Tabla 22 Grado de informalidad en el sector Transporte*

		%	Posición
Registro de empresa	Ruc	100%	
	Persona Jurídica	0	
	No está Inscrito	0	Grado III
Manejo de cuentas	Libros Contables	50%	
	Apuntes Personales	0	
	No Lleva Cuentas	50%	Grado II
Personal en planilla	Si	0	
	No	100%	Grado I

Fuente: Elaboración propia

Podemos afirmar que el sector transporte presenta una informalidad del grado (informalidad parcial) se observa que el 50% de los empresarios no llevan cuentas, y el 100% no tienen personal en planilla, mientras que el 100% son empresas que tienen registro ante la institución correspondiente.

4.1.2. EVALUACIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO DE LA REGIÓN DE PUNO, PROVINCIA DE YUNGUYO.

Para el desarrollo del modelo es necesario asignar puntajes a cada factor para identificar cuáles de ellos son los que toman mayor relevancia a la hora de medir la competitividad de las empresas comerciales y finalmente darle funcionalidad al modelo propuesto.

COMPETITIVIDAD DEL SECTOR RESTAURANTE*Tabla 23: Nivel de Competitividad en el sector restaurante*

Factores	PF		Puntajes variables	(PF*TPV) /100
	Ponderación factores	Variables		
Función gerencial	11	nivel educativo	8	5
		experiencia	16.67	
		toma de decisiones	17.5	
Total, puntajes variables (TPV)			42.17	
Función administrativa	10	planeación estratégica	11.7	5
		estructura organizacional	23.34	
		normas legales y tributarias	10	
Total, puntajes variables (TPV)			45.04	
Función financiera	14	rentabilidad	20	7
		endeudamiento	24	
		administración financiera	2.5	
Total, puntajes variables (TPV)			46.5	
Talento humano	35	cultura organizacional	18.76	19
		manejo de idioma ingles	0	
		programas de capacitación	0	
		salud y seguridad	34.75	
Total, puntajes variables (TPV)			53.51	
Función tecnológica	30	maquinaria y equipos	11.11	6
		innovación tecnológica	8.33	
Total, puntajes variables (TPV)			19.44	
Nivel de competitividad (%)				42

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla N° 23, mantiene un 19 % el factor de talento humano, 7% la función financiera, 6% la función tecnológica y la función gerencial como la función administrativa 5% respectivamente. El nivel de competitividad que tiene el sector restaurante

es de **42 puntos**, esto significa que según la escala establecida anteriormente este sector se ubica en el rango de **no competitiva** (0-49 puntos). Ver anexo

COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTEL

Tabla 24: Nivel de Competitividad en el sector hotel

Factores	PF		Variables	Puntajes Variables	(PF*TPV) /100
	Ponderación Factores				
Función gerencial	11		Nivel educativo	8	4.6
			Experiencia	16.67	
			Toma de decisiones	17.5	
Total, puntajes variables (TPV)				42.17	
Función administrativa	10		Planeación estratégica	11.66	4.5
			Estructura organizacional	23.34	
			Normas legales y tributarias	10	
Total, puntajes variables (TPV)				45	
Función financiera	14		Rentabilidad	30	11
			Endeudamiento	25	
			Administración financiera	25	
Total, puntajes variables (TPV)				80	
Talento humano	35		Cultura organizacional	25	25
			Manejo de idioma ingles	5	
			Programas de capacitación	12.5	
			Salud y seguridad	27.5	
Total, puntajes variables (TPV)				70	
Función tecnológica	30		Maquinaria y equipos	22.23	12
			Innovación tecnológica	16.67	
Total, puntajes variables (TPV)				38.9	
Nivel de competitividad (%)					57.1

Fuente: Elaboración propia

Se puede afirmar según la tabla N° 24, el factor del talento humano tiene una puntuación del 25%, 12% en la función tecnológica, 11% en la función financiera, 4.6 % en la función gerencial y 4.5 % en la función administrativa. Así mismo el nivel de la competitividad que tiene el sector hotel es de 57.1%, esto significa que, según la escala establecida, este sector se ubica en el rango de competitividad baja (0-59 puntos). Ver anexo IV.

COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE TRANSPORTES

Tabla 25: Nivel de Competitividad en el sector transporte.

Factores	PF		Variables	Puntajes variables	(PF*TPV) /100
	Ponderación	Factores			
Función gerencial	11		Nivel educativo	16	4
			Experiencia	8.33	
			Toma de decisiones	8.75	
Total, puntajes variables (TPV)				33.08	
Función administrativa	10		Planeación estratégica	23.32	6
			Estructura organizacional	23.34	
			Normas legales y tributarias	10	
Total, puntajes variables (TPV)				56.66	
Función financiera	14		Rentabilidad	30	11
			Endeudamiento	25	
			Administración financiera	20.5	
Total, puntajes variables (TPV)				75.5	
Talento humano	35		Cultura organizacional	25	24
			Manejo de idioma ingles	0	
			Programas de capacitación	12.5	
			Salud y seguridad	31.25	
Total, puntajes variables (TPV)				68.75	
Función tecnológica	30		Maquinaria y equipos	5.55	7
			Innovación tecnológica	16.67	
Total, puntajes variables (TPV)				22.22	
				Nivel de competitividad (%)	52

Fuente: Elaboración propia

Se puede afirmar de la tabla N° 25, En el sector transporte, la función gerencial tiene una puntuación de 33.08%, 56.66% en la función administrativa, 75.5% en la función financiera, 68.75 en talento humano y 22.22% en el factor tecnología; Así mismo el nivel de la competitividad que tiene el sector hotel es de 52% esto significa que según la escala establecida tiene una competitividad baja. Ver anexo V.

4.1.2.1. Niveles de Competitividad del Sector Turístico en la Provincia De Yunguyo según sus sub dimensiones y sus Sectores.

Análisis de los resultados de la competitividad según sus sub dimensiones y sus respectivos sectores, el análisis se realiza obteniéndose un puntaje en cada sub dimensión, de esta manera se identifica el nivel de la competitividad haciendo un reconocimiento con colores distintivos como el color rojo (0 al 59 punto), amarillo (60 a los 79 puntos) y verde (80 a los 100 puntos) de los siguientes sectores:

A. Sector Restaurante

Tabla 26: Sistema del semáforo del sector restaurante

Factor	Puntaje	Nivel de competitividad
Función gerencial	42.17 %	
Función administrativa	45.04 %	
Función financiera	46.5%	
Talento humano	53.51 %	
Función tecnológica	19.44%	

Fuente: Elaboración propia

Podemos alegar que la competitividad en el sector restaurante es baja ya que obtiene una puntuación de 41.33. El problema latente es en el factor tecnológico puesto que la renovación de equipos y maquinaria de trabajo es de un tiempo muy prolongado; Función gerencial, el nivel educativo de los gerentes es de nivel primaria, tienen un rango medio de experiencia y en la mayoría la toma de decisiones es adecuada y oportuna que favorecen positivamente a la empresa; Talento humano, el manejo del idioma inglés es una dificultad por parte de los gerentes del sector restaurante. Función financiera existe un grupo de empresarios que accede a préstamos financieros para realizar pagos a proveedores; en la Función administrativa, no presenta una buena planeación estratégica, no presentan una estructura organizacional, así mismo no presentan una clara definición sobre las normas legales y tributarias.

B. Sector Hotel

Tabla 27: Sistema del semáforo del sector hotel

Factor	Puntaje	Nivel de competitividad
Función gerencial	42.17%	
Función administrativa	45%	
Función financiera	80 %	
Talento humano	70 %	
Función tecnológica	38%	

Fuente: Elaboración propia

El método del semáforo del sector hotel indica que en gran mayoría de los factores tiene una competitividad baja, ya que tiene como un puntaje promedio de 55.03, esto porque en la

función gerencial, el nivel educativo de los gerentes es de nivel de educación primaria; de manera positiva, poseen una amplia experiencia en el sector; así también en la función administrativa, los empresarios no tienen bien establecidos las fechas de pago para el cumplimiento de la normatividad; en la función financiera tienen un nivel medio de endeudamiento, en caso de tener deuda lo utilizan para realizar inversiones para el bien de la empresa, considerándose una rentabilidad alta, de esta manera se afirma que se tiene una competitividad alta; en el factor del talento humano, el principal problema es el manejo del idioma extranjero, obteniéndose una calificación muy baja en esta variable, así mismo no manejan un plan de capacitación para los colaboradores; la función tecnológica es el factor que más dificultades se da en todos los sectores, ya que no manejan ningún programa para mejorar la calidad, procesos, etc.

C. Sector Transporte

Tabla 28: Sistema del semáforo del sector transporte

Factor	Puntaje	Nivel de competitividad
Función gerencial	33.08%	
Función administrativa	56.66%	
Función financiera	75.5%	
Talento humano	68.75%	
Función tecnológica	22.22%	

Fuente: Elaboración propia.

El desempeño del sector transporte, tabla N° 28, señala que tiene una competitividad baja, obteniendo un puntaje promedio de 51.24, la función gerencial mantiene una posición baja ya que el nivel de instrucción de los gerentes actualmente es de nivel básico, así mismo, la toma de decisiones realizan manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado; en la función administrativa; en la planificación estratégica cuentas con misión, visión y valores; teniendo una planificación bien definida para el cumplimiento de normas legales y tributación; en la función financiera; se considera una empresa rentable, que no tiene mucha deuda, y tiene una buena administración financiera, la función de talento humano no tienen manejo del idioma extranjero, tiene buena cultura organizacional, pocas empresas poseen con programas de capacitación, el manejo de la salud y seguridad tiene buen manejo; la función de la tecnología tiene una competitividad baja, ya que no tiene equipos tecnológicos para brindar un servicio de calidad adecuada.

4.1.3. RELACION ENTRE LA INFORMALIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN LA PROVINCIA DE YUNGUYO

El análisis efectuado entre el grado de informalidad y nivel de competitividad empresarial muestra una correlación inversamente proporcional, con un -0.849 , (ver tabla N° 6). Evidenciando que a mayor grado de informalidad del sector empresarial turismo, se ve sustancialmente reducida los niveles de competitividad de los mismos.

El alto grado de informalidad presente es el resultado de factores que configuran dicha formalidad como: Empresas no registradas ante la SUNAT, escasos reportes del sistema de contabilidad y la no incorporación de su personal en planillas; y los bajos niveles de competitividad se vinculan con factores como: factor gerencial (bajos niveles de instrucción

en turismo, poca pertinencia y análisis en la toma de decisiones, poca experiencia en el rubro), factor administrativo (no presentan una planeación estratégica, poco conocimiento de estructura organizacional y no tienen bien fijados las normas legales y tributarios) factor financiero (consideran una rentabilidad media, presentan un endeudamiento bajo, administración financiera), talento humano (cultura organizacional, bajo nivel del manejo del idioma inglés, manejo de pocos programas de capacitación, salud y seguridad) y factor tecnológico (no tienen un buen mantenimiento en maquinaria y equipo, no presentan innovación tecnológica); ambos están inversamente relacionados, generando una preocupación por los efectos que genera en el desenvolvimiento del sector y con ello en la satisfacción del cliente.

Pudiendo concluir que la relación entre las variables de informalidad empresarial es significativa en relación a la competitividad empresarial.

En la tabla N° 28, los resultados nos indican, en la matriz de correlación entre la variable informalidad empresarial y competitividad empresarial, el Coeficiente de Correlación utilizado fue, *RHO – Spearman*, la cual muestra.

Tabla 29: Grado de correlación entre informalidad y el nivel de competitividad del sector turismo de la provincia de Yunguyo

		V1	V2
		(Informalidad)	(Competitividad)
Rho de Spearman	V1 (Informalidad)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	24
	V2 (Competitividad)	Coefficiente de correlación	-,849**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	24

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Aplicación SPSS

En la tabla N° 28, se muestra que el nivel de significancia (0.00) es menos a (0.05), por lo que se rechaza la hipótesis nula, además el coeficiente de correlación es negativa fuerte (-0.849) es inversamente proporcional (tiene signo negativo).

4.1.4. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE MEJORA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TURISMO DE LA PROVINCIA DE YUNGUYO.

4.1.4.1. ¿DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

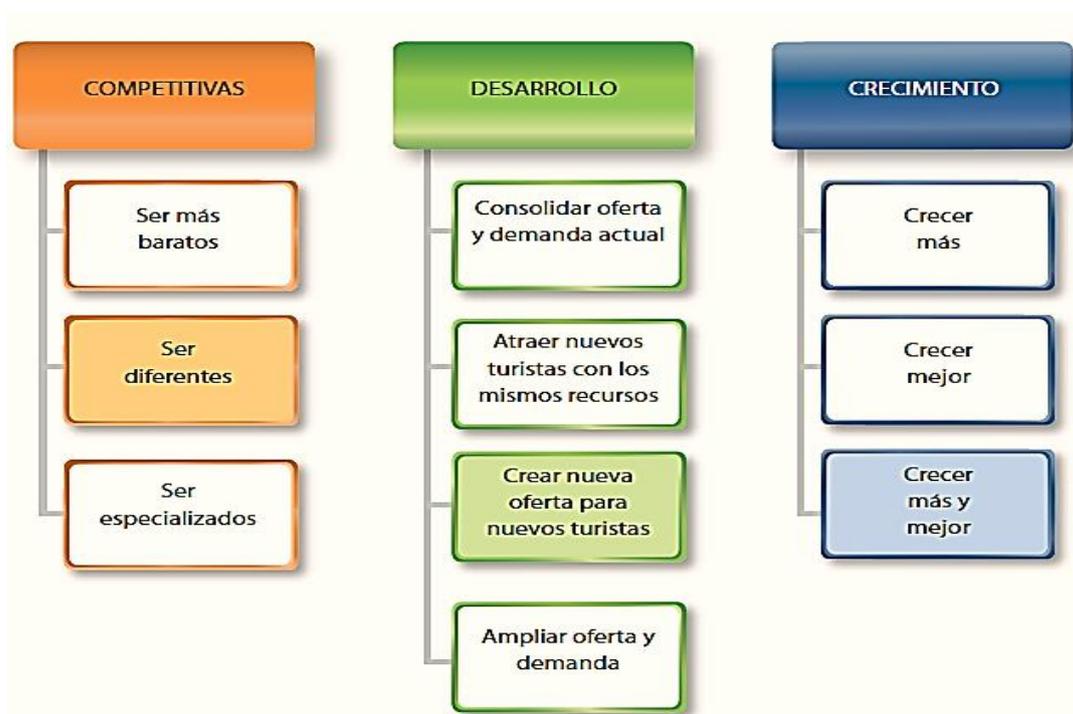
Objetivos generales:

- La industria turística se mantendrá como uno de los principales dinamizadores de la economía de la Región Puno, generando beneficios directos e indirectos para el desarrollo humano.
- Será una actividad con altos estándares de calidad, con gran variedad de productos competitivos y alto impacto en el bienestar local.
- El turismo será un vehículo por excelencia para el desarrollo sostenible del país, bienestar humano y promoverá oportunidades para la participación local directa.

ESTRATEGIA TURÍSTICA

La definición de la estrategia turística (acciones futuras para concretar el modelo de desarrollo), se muestra en la figura 12. A partir de esta se selecciona el posicionamiento estratégico.

Figura 12: Estrategias de posicionamiento



Fuente: Plan de Desarrollo Sostenible de Turismo en Costa Rica

Tabla 30: Desarrollo de estrategias.

<p>Estrategia competitiva</p>	<p>Yunguyo debe sostener la diferenciación que ha logrado hasta el presente:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Convertirse paulatinamente en el destino clásico por excelencia para el turismo de naturaleza y vivencial. • Invertir en el mejoramiento de atractivos turísticos para ampliar la base de producción turística. • Mejorar el nivel de la capacitación y formación integral en turismo sostenible, tanto a nivel de sensibilización de la sociedad civil como en la adquisición de conocimientos técnicos profesionales y competencias laborales de turismo.
<p>Elegir una vía para destacar sobre competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar con mayor fuerza la innovación de productos turísticos, planificación de mercadeo estratégico y operativo y gestión integrada de la comercialización para la mejora continua de la competitividad. • Contar con un sistema adecuado de gobernanzas turística mediante el fortalecimiento institucional, la coordinación inter institucional pública, privada y comunitaria.
<p>Estrategia de desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad y enfoque en el modelo de negocio que satisfaga las expectativas de los nuevos segmentos de demandas deseadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la oferta de establecimientos pequeños y medianos con atención personalizada de alta calidad. • Mejorar las capacidades de comercialización por parte de las empresas privada con la apertura de nuevos canales.
<p>Definir cómo orientar el desarrollo del destino</p>	

**Estrategia de
desarrollo**

**Definir como
orientar el
desarrollo del
destino**

- Innovar con productos turísticos, fortalecer paralelamente el mercadeo y la comercialización para mejorar la presencia en los mercados turísticos actuales y potenciales.
- Desarrollo, equipamiento y dotación de elementos necesarios para la creación, mejora y consolidación de nuevos productos turísticos competitivos capaces de atraer nuevos segmentos de demanda.
- Fortalecer las cámaras y otras organizaciones gremiales para apoyar el proceso de gestión del espacio turístico.
- Impulsar el turismo local como una forma de socializar los beneficios del turismo y permitir el disfrute, la recreación y el descanso de una manera accesible a la población local.

**Estrategia de
crecimiento**

**Definir la
cantidad y
calidad del
turismo que
deseamos.**

- YUNGUYO debe crecer mejor, buscando no solo volumen sino los perfiles de demanda, apropiados ahora el modelo turístico del país.
- Mejorar el conocimiento de los mercados potencialmente emisores del perfil deseado.
 - Tipificar y determinar la característica de la cadena de comercialización deseada para el país, y apoyar la apertura de canales para los sectores privados con menos capacidad para este propósito (redes de producto, centros de reserva, entre otros).
 - Extender los beneficios de la actividad a empresas, comunidades e instituciones turísticas y a la sociedad para el disfrute de la recreación y el turismo social.
 - Apoyar el crecimiento del turismo interno.
-

Fuente: Plan de Desarrollo Sostenible de Turismo en Costa Rica

METAS A FUTURO

A futuro se establecen las siguientes metas en el marco de las estrategias y los objetivos estratégicos perseguidos en los tres pilares fundamentales de crecimiento, calidad y sostenibilidad.

- Aumento promedio del 5% para el año 2019 en la cantidad de turistas internacionales con respecto al número de turistas que ingresaron en el año 2016.
- Aumentar al menos 50 empresas turísticas para el año 2019 certificadas bajo la norma del programa de Certificación para la Sostenibilidad turística.
- Aumentar en 5% el porcentaje de habitaciones hoteleras para el año 2019 con certificación de calidad.

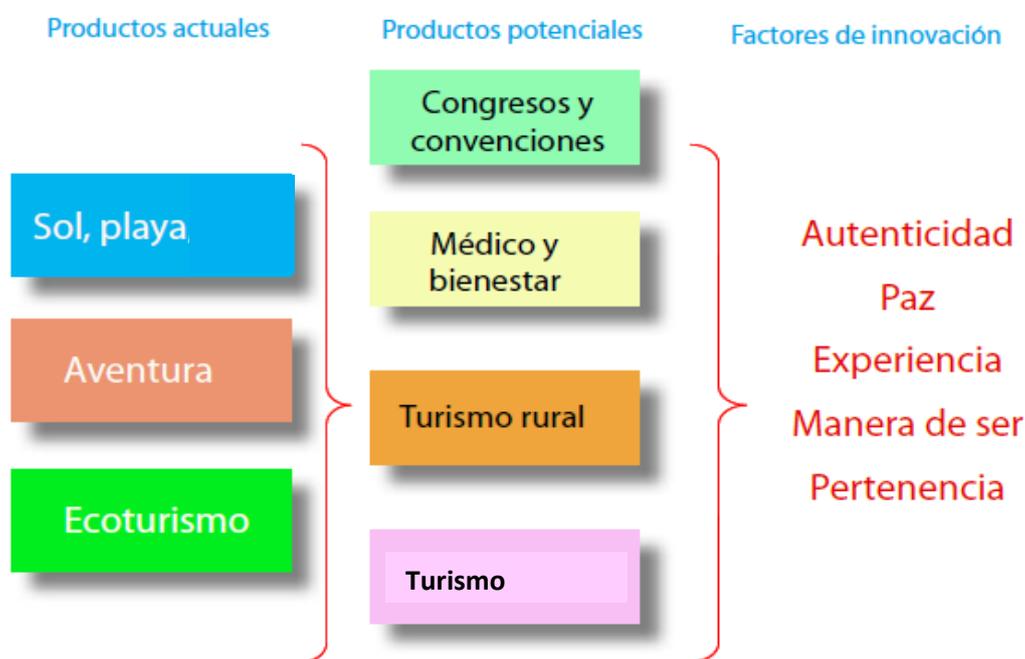
4.1.4.2. ¿QUÉ QUEREMOS VENDER?

El desarrollo turístico en Yunguyo se seguirá construyendo en torno a los factores y elementos que históricamente han servido para lograr el posicionamiento, promoviendo la incorporación de la realidad social, ambiental y cultural del país como elementos centrales en el diseño de productos turísticos auténticos que permitan al turista tener una experiencia verdaderamente vivencial durante el tiempo que dura su estadía.

La combinación de atractivos (figura 13) genera amplios espacios turísticos que facilitan el desarrollo de una amplia serie de productos y actividades turísticas. Esta capacidad de mezcla

que ofrece el espacio turístico imprime un alto contenido de variabilidad a la experiencia de viaje y generan un factor de diferenciación y calidad al destino muy importante para la competitividad.

Figura 13: Distribución de atractivos turísticos de la provincia de Yunguyo.



Fuente: Plan de Desarrollo Sostenible de Turismo en Costa Rica

La distribución de atractivos se agrupa en las siguientes categorías: naturales y culturales.

Sobre esta base, la imagen de destino turístico de Yunguyo se seguirá construyendo en torno a los siguientes elementos:

- Naturaleza: Los conceptos de áreas protegidas.

- Entretimiento: Las playas como atractivo turístico para el desarrollo de múltiples actividades de esparcimiento, siempre en un marco natural.
- Cultura viva: ciudades y pueblos que han tenido una participación determinante y precursora.
- Sostenibilidad: Entendido como es sinónimo de un cambio radical en el modelo económico al que Yunguyo viene apuntando.

El consumo turístico, en la forma de productos y actividades turísticas, refleja igualmente esta amplia variabilidad. No existen destinos turísticos aislados o auto contenidos que en sí mismos sean capaces de concentrar altos niveles de demanda; más bien lo que existe en el país es una serie de pequeños destinos que se complementan entre sí para facilitar el consumo de cuatro grandes grupos de actividades: sol y playa, aventura, naturaleza y vivenciales.

El enfoque de diseño se dirige a grupos de productos turísticos en la naturaleza, que se comercializan bajo formas o tipos de ecoturismo, aventura, vivencial y sol y playa no tradicional imprimiendo una dirección que privilegia la sustentabilidad, la preservación y la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge a los viajeros.

Utilizando el mismo concepto de diferenciación de destino y las características del espacio turístico se propone adicionar a la oferta del país, de forma complementaria, nuevos conceptos de producto en las áreas de: congresos y convenciones, médico-salud, rural, tercera edad y turismo social.

4.1.4.3. ¿A QUIÉN QUEREMOS VENDERLE?

Los turistas que visitan Puno son en la mayoría 54% hombres, 61% entre los 25 a 44 años de edad, 56% solteros, 92% tienen un grado de instrucción superior, 21% con la residencia de Estados Unidos, 59% tiene ingresos a US\$20.000 dólares.

Tabla 31: Perfil sociodemográfico de turistas que visitan Puno

Características	Puno	%
Género	Hombres	54
Edad	25 a 44 años	61
Estado Civil	Soltero	56
Grado de instrucción	Superior	92
Ocupación	Profesional técnico	28
País de residencia	Estados Unidos	21
	Francia	12
	Alemania	8
Ingresos	US\$ 20.000	59

Fuente: Promperu 2015

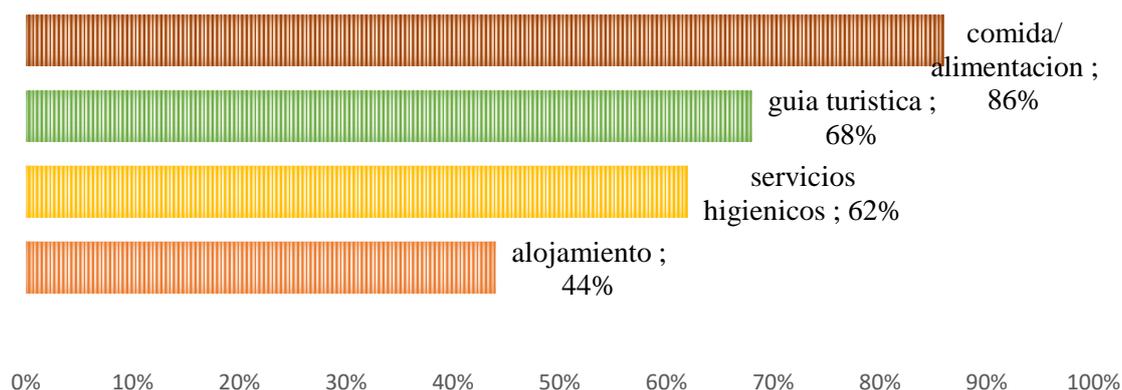
Figura 14: Comunidades visitadas en la ciudad de Puno



Fuente: INEI 2015

Dentro de las comunidades más visitadas esta Los Uros con 96%, 80% Taquile, 18% Amantani, 5% Sillustani, 2% Chucuito, 2% Anapia, 1% Llachón.

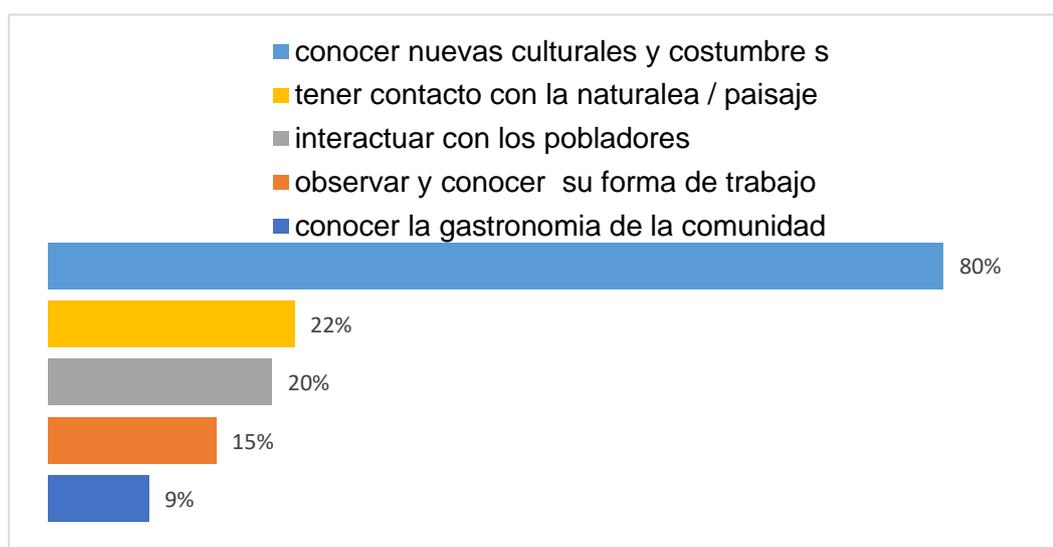
Figura 15: Servicios utilizados en las comunidades de Puno



Fuente: INEI 2015

Los servicios más utilizados en las comunidades de Puno son: 86% comida y/o alimentación, 68% guía de turística, 62% servicios higiénicos y 44% alojamiento.

Figura 16: Actividades realizadas en las comunidades



Fuente: INEI 2015

Las más realizadas por los turistas en las comunidades son: 80% conocer nuevas culturas y costumbres, 22% de tener contacto con la naturaleza y/o paisaje, 20% interactuar con los pobladores, 15% observar y conocer la forma de trabajo, 9% de conocer la gastronomía de la comunidad.

4.1.4.4. ¿CÓMO VAMOS AVANZAR?

Se empleará el modelaje de negocio para cada empresa del sector hotel, así mismo se realiza la brújula de la competitividad para mejorar la competitividad del sector turismo.

I. MODELAJES DE NEGOCIO

Yunguyo propiamente es una provincia fronteriza, cuyo potencial aún no ha sido aprovechado, ni difundido, definido hoy en día su vinculación turística solo como de tránsito hacia el vecino país de Bolivia, esto coloca al sector turístico en franca amenaza frente a otras plantas turísticas de la Región.

Un análisis de la situación nos lleva a definir las variables o factores críticos que hacen lento el tránsito de esta provincia a convertirse en un polo turístico de desarrollo, dentro de las que encontramos:

- Escasa articulación de agentes turísticos en la provincia.
- Inexistencia del diseño y empoderamiento de circuitos turísticos.
- Escasa infraestructura turística
- Bajo nivel en la calidad de la prestación de servicios turísticos por los agentes vinculados al rubro.

- Bajo nivel de conocimiento de prácticas de servicio turístico de calidad en hotelería y alimentos.
- No asimilación de una vocación de servicio turístico de territorio por parte de la población.
- Poco interés de la autoridad local en el desarrollo de la actividad turística como motor dinamizador.
- Paradigmas culturales místicos que discriminan a la provincia como localidad turística.

Estas variables configuran un problema amplio en el desarrollo de la actividad turística, razón por la cual toda acción que reduzca el impacto de las limitaciones halladas y presentes, permitirá elevar la competitividad del territorio y repercutirá favorablemente en el desempeño económico de la provincia (Andia, 2017)

Diseño de modelo de negocio: Tiene como finalidad capacitar a los asistentes (sector hotelero) en el uso de una serie de herramientas basadas en el Método del lienzo de Alexander Osterwalder que les permitan diseñar y evaluar sus modelos de negocio, incrementando sus posibilidades de éxito, minimizando los riesgos e incrementando el valor diferencial de sus empresas.

A. OBJETIVOS:

- Formar y capacitar a los emprendedores en los conceptos, metodología y herramientas de diseño de modelos de negocio.
- Apoyar al emprendedor a diseñar y evaluar su modelo de negocio.

B. MAPA DE EMPATÍA

Recoge la perspectiva de los clientes o usuarios y se configura en tres momentos:

- 1) observación
- 2) colaboración
- 3) aplicación de estrategias para que efectivamente se conviertan en clientes.

Para construir el mapa se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué ve el cliente? Describe lo que el cliente ve en su ambiente, cómo se ve a sí mismo, quiénes lo rodean, el tipo de ofertas a los que está expuesto diariamente y qué problemas encuentra.
- ¿Qué escucha el cliente? Describe cómo el ambiente influencia al cliente, qué dicen sus amigos y familiares, quienes realmente lo influyen y cómo, y qué tipos de canales son más influyentes en sus decisiones.
- ¿Qué piensa y siente el cliente? Describe lo que tiene en la cabeza sobre qué es lo realmente importante, sus emociones, qué lo mantiene despierto por la noche, sus sueños, aspiraciones y preocupaciones.
- ¿Qué dice y hace el cliente? Describe las actitudes del cliente en público, cuál es su actitud, qué le diría a los demás y cuáles serían las causas de sus potenciales conflictos entre lo que piensa o siente, lo que dice y lo que hace.
- ¿Cuáles son las penas del cliente? Describe cuáles son las frustraciones más grandes del cliente, los principales obstáculos entre lo que el cliente desea o necesita lograr, y los riesgos a los cuales teme.
- ¿Cuáles son las ganancias del cliente? Describe qué es lo que el cliente realmente quiere o necesita lograr, cómo mide su éxito y el de los demás, y qué estrategias y herramientas utiliza para el logro de metas.

Figura 17: Mapa de empatía



Fuente: Tomado de Osterwalder y Pigneur

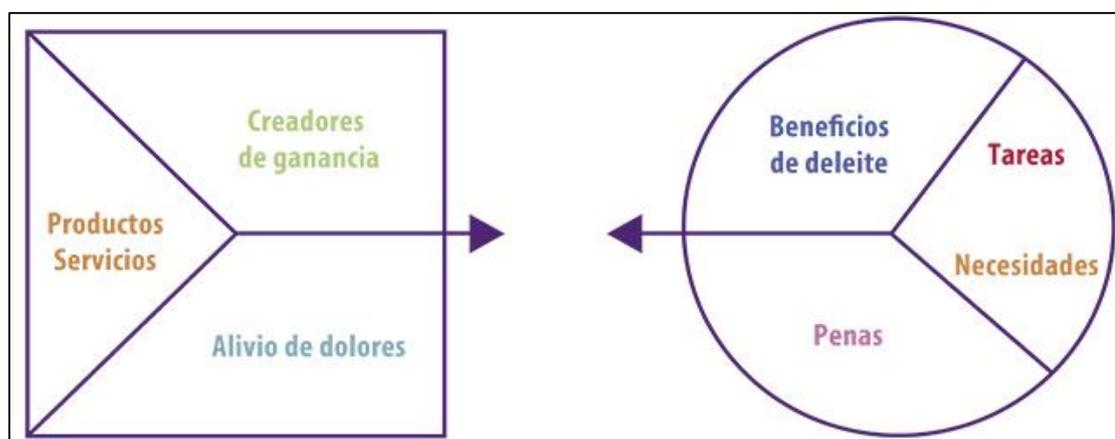
C. PROPOSICIÓN DE VALOR

Está integrado por dos componentes: las tareas y el alivio de dolores, los cuales son los elementos clave que se obtienen luego de aplicar el mapa de empatía para determinar la propuesta de valor; de allí su nombre.

- a. Tareas: son las acciones que deben realizarse para solucionar o complementar las soluciones o experiencias existentes para los problemas o las necesidades de los clientes o usuarios. Esto incluye los trabajos o tareas funcionales, sociales, emocionales y aquellas que se corresponden con la satisfacción de las necesidades básicas.

b. Alivio de dolores: Aluden a las situaciones y emociones negativas, costos indeseados y riesgos, antes, durante y después de tener el trabajo y las tareas del primer componente. La forma como los bienes o servicios culturales pueden aliviar los dolores de los clientes y usuarios, y representarles ganancias (beneficios esperados, deseos satisfechos, utilidad funcional, ganancias sociales, emociones positivas, y ahorro de costos antes, durante y después de tener el trabajo y las tareas del primer componente.

Figura 18: Propuesta de valor



Fuente: adaptado de Business Model Foundry.

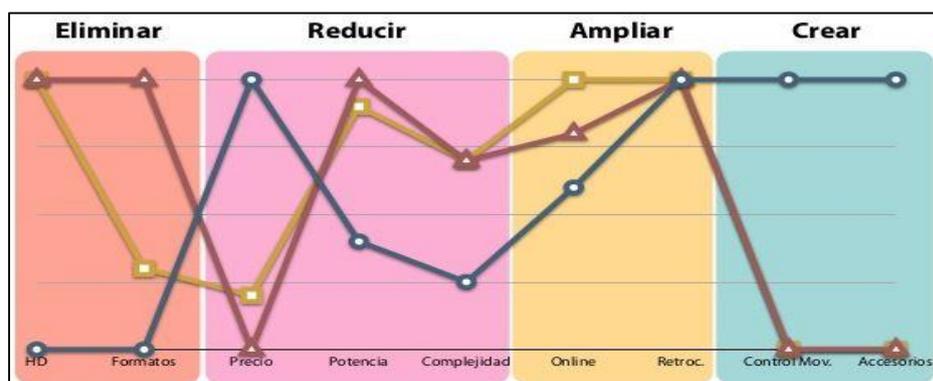
D. CURVA DE VALOR

La curva de valor es una herramienta clave para ello ya que, entre otras grandes ventajas, está la de representar gráficamente esos valores claves y diferenciados entre las variables más valoradas por los clientes, el alcance de los competidores y en qué posición dentro del marco competitivo está nuestro proyecto, producto o servicio.

¿Cómo se construye una curva de valor?

- **Fronteras del mercado. (Comprenderlo y validarlo).** La clave es entender desde el punto de vista del cliente, cuales son los elementos que más valora del mercado y de la oferta actual que recibe.
- **Identificación de los competidores.** Hay que hacer un ejercicio de sinceridad. Debemos establecer quienes son realmente nuestros competidores y abandonar las famosas frases como “Esos no son mi competencia”, puesto que están operando en el mismo mercado que tú y además pueden replicar con facilidad aquellos elementos diferenciados al igual que tú.
- **Asignación de puntuación.** Es hora de dibujar, incluyéndonos nosotros mismos, el valor que le ofrecer cada competidor en base a las variables o aspectos valorados por nuestros clientes (1 a 5). Es importante que estemos dibujados en esa representación gráfica.
- **Explorar fuera de las variables del mercado. Los patrones.** Después de sentarnos con varios clientes y validar esos aspectos claves, seguramente existen algunos que los clientes te han dicho y que desconocías y es necesario establecer patrones de repetición, es ahí donde va a radicar gran parte de tu diferenciación y por consiguiente de tu ventaja competitiva.
- **Usando la matriz ERIC.** Las variables anteriores se pueden tamizar en una matriz ERIC, en la que debemos plantearnos para nuestra estrategia qué debemos eliminar (E), qué elementos debemos reducir en intensidad (R), qué elementos debemos crear nuevos (C) y qué elementos debemos incrementar en intensidad (I).

Figura 19: Curva de valor

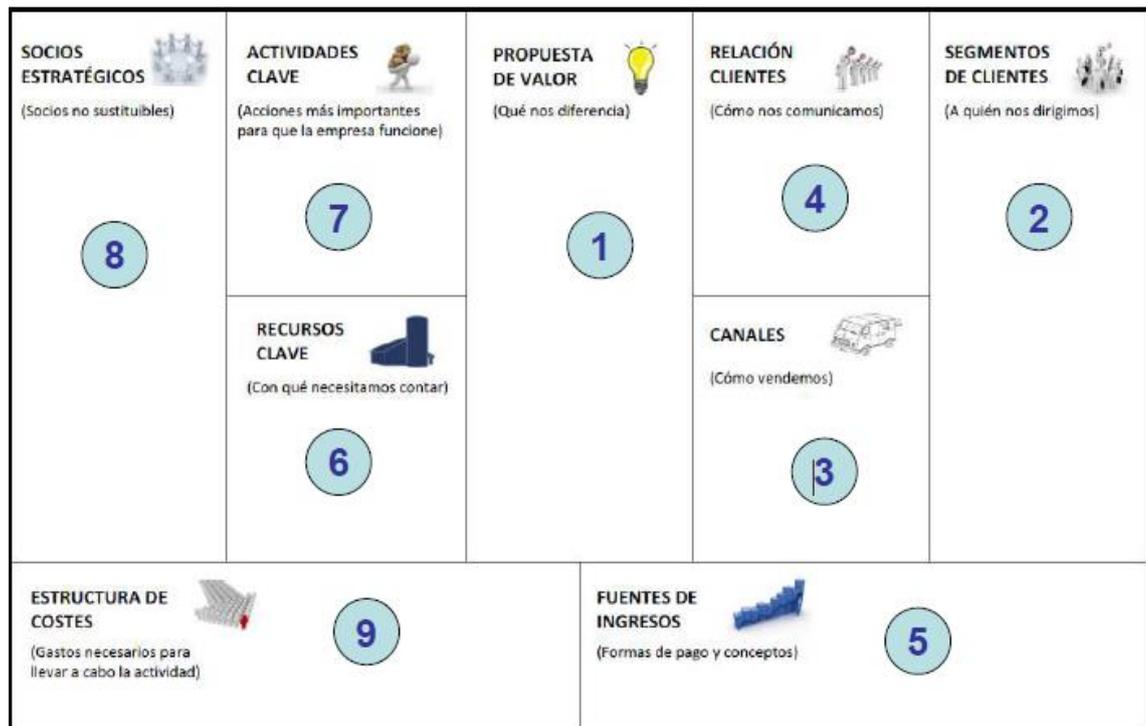


Fuente: Innovación y marketing. Buscando océanos azules

E. LIENZO LEAN CANVAS

El principio básico de la metodología MBC, radica en el diseño de una propuesta de valor diferenciada para cada empresa de los dos ámbitos (hotelería y restaurants) ambos sectores, que permita a la provincia tener una oferta variada y diversificada de los servicios turísticos para los diferentes tipos de turistas, que cambien el paradigma de competencia del sector, es decir colaboración y competencia, así cada establecimiento presente una oferta clave vinculada y dirigida al segmento o nicho al que se enfoca. (Ver proceso en anexo VI).

Figura 20: Lienzo lean canvas



Fuente: Tomado de Osterwalder y Pigneur

PROPUESTA DE VALOR: ¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente estamos solucionando? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?

Ideas:

- Novedad
- Diseño
- Precio
- Marca

- Mejoras en Producto
- Mejoras en la prestación del servicio
- Propuestas de valor diferentes para cada segmento.

SEGMENTO DE CLIENTE: ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Ideas:

- Necesidades de cada segmento de clientes
- Diferentes canales de distribución
- Diferentes tipos de relación
- Diferentes márgenes de beneficios

CANALES: ¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados? ¿Cómo estamos contactando con ellos ahora? ¿Cuál es el canal que mejor funciona? ¿Cuál es el canal más eficiente en costes? ¿Cómo lo integramos en la rutina de los clientes?

Ideas:

- Comunicación, Distribución y Canales de Venta.
- Ayudar al cliente a que tome conciencia de nuestra propuesta de valor
- Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor Facilitar la compra al cliente
- Servicio Post venta

RELACION CON EL CLIENTE: ¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener con nuestro cliente? ¿Cuánto cuesta esta relación? ¿Cómo se integra en nuestro modelo de negocio?

Ideas:

- Relación personal: Relaciones humanas
- Relación personal con dedicación.
- Self-service: el cliente se sirve solo
- Servicios automatizados: relación con grabaciones, máquinas.
- Communities: los clientes se relacionan entre ellos.
- Co creación

INGRESOS: ¿Por qué propuesta de valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué están pagando actualmente? ¿Cómo están pagando actualmente? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cuál es el porcentaje de ingresos de cada línea de ingreso respecto a los ingresos totales?

Ideas:

- Ingresos por cada segmento de clientes
- Pagos de una vez
- Pagos recurrentes, por servicio
- Pagos servicio Post venta

ACTIVIDADES CLAVE: ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución? ¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente? ¿Qué recursos clave requieren las fuentes de ingreso?

Ideas:

- Propios, alquilados o comprados a otros

- Físicos
- Intelectuales: marcas, patentes
- Humanos
- Financieros

ACTIVIDADES CLAVE: ¿Qué actividades clave intervienen en nuestra propuesta de valor? ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución? ¿Qué actividades clave requiere nuestra relación con los clientes? ¿Qué actividades clave se necesitan para nuestra fuente de ingresos?

Ideas:

- Producir
- Atender Clientes
- Solucionar Problemas
- Plataforma Web
- Networking

SOCIOS CLAVES: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Cuáles son los recursos clave que estamos adquiriendo de los socios? ¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios?

Ideas:

- Describe el network de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione.
- Para optimizar el negocio, reducir riesgos y adquirir recursos clave.

- Optimizar economías de escala
- Reducir riesgos e incertidumbres
- Adquirir un particular activo o recurso

COSTOS: ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Ideas:

- Describe todo el coste en el que incurre la empresa para desarrollar su modelo de negocio.
- Cost Driven: Automatizando, simplificando (Ryanair)
- Value Driven: valor para el cliente (hotel de lujo)
- Costes fijos y variables
- Economías de escala

E. CREACION DE LA MARCA

Pasos para la creación de la marca

Paso 1: Diagnóstico del mercado.

Paso 2: Realidad psicológica de la marca

Paso 3: Posicionamiento: situación de la marca en la mente del consumidor

Paso 4: Realidad material de la marca

Paso 5: Implementación: estrategias de comunicación

MODELAJE DE NEGOCIOS Y DESCRPCION DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS DEL SECTOR TURISMO DE LA PROVINCIA DE YUNGUYO

Model Business Canvas

Amazonas

Visita Acompañamiento

MAPA DE EMPATÍA

04 Curva de Valor

Diseño de Propuesta de Valor

El lienzo de la propuesta de valor

Amazonas

Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales

Propietario Raymundo Calumani y Esposa 18 habitaciones 10 en estreno

Model Business Canvas

EL SOL

Actividades clave: Atención cordial en recepción, Areas comunes con objetos de la zona, y que dan la oportunidad de compartir con otros viajeros.

Propuesta de valor: Alojamiento Wifi gratis, tu cable, tu precio, muy accesibles.

Relación con el cliente: Via Página web y Facebook. Se cuentan los fotos de los viajeros de las habitaciones.

Segmentos de cliente: Turistas que encuentran cerca la frontera para Bolivia \$52 de 400 que se movieron por Bol.

Canales: Turistas jóvenes, familias o parcheros 2% del turismo boliviano. \$600.

Recursos clave: Recursos físicos: zona de depósito con vegetación tropical. Recursos humanos: Recursos clave.

Estructura de costos: Costo Inmuebles Variable: Limpieza/habitación: 4.00, amenidads: 2.00, luz: 2.50, agua: 2.00.

Visita Acompañamiento

MAPA DE EMPATÍA

¿Qué PIENSA Y SIENTE? Necesito un lugar acogedor y limpio.

¿Qué VE? Habitaciones acogedoras, acogedor al dueño.

¿Qué OYE? Que puede ayudar con facilidad en mi habitación.

¿Qué DICE Y HACE? Que me ayude a encontrar un lugar acogedor y limpio.

04 Curva de Valor

El Sol

Santa Isabel

Amazonas

Diseño de Propuesta de Valor

El lienzo de la propuesta de valor

Beneficios para el cliente: Habitaciones acogedoras y limpias, Reservas con fotos, Precios y servicios, Promociones especiales.

Beneficios para el proveedor: Pagar la renta, Habitaciones de las habitaciones acoger con el hotel, Atención personalizada, Diseñar el menú, Reservas en un lugar acogedor y limpio, Habitaciones acogedoras y limpias.

Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales

Propietaria Yaneth Maydana Achata

Model Business Canvas

2 de Mayo

Actividad clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de cliente
<ul style="list-style-type: none"> Procederes de materias primas Instrucciones sobre Tinas (colores, cantidad, tamaño, técnica) Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de cocina Atendimiento de 10 Apps Menús Decorar la de comida y actividades Reservas Cocina de platos alternativos, pastas, chifri, ayunos y desayunos 	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de forma confiable, rápida y segura una alternativa saludable personalizada Oferta a los precios Tipo de casa de una villa saludable y segura de una nueva, más, más! 	<ul style="list-style-type: none"> - fue to, fase - Tiene en cuenta sus opiniones y recomendaciones Programa de todas las actividades, todas con una alternativa saludable, etc.

Visita Acompañamiento

2 Mayo MAPA DE EMPATÍA

¿Qué PIENSA Y SIENTE?

¿Qué VE?

¿Qué DICE Y HACE?

ESFUERZOS

RESULTADOS

04 Curva de Valor

Diseño de Propuesta de Valor

Francisco 2 DE mayo

Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales

Propietario Carlos Candia hospedaje actual arrendado, hospedaje propio en estreno a inaugurar en diciembre

Model Business Canvas

Visita Acompañamiento

04 Curva de Valor

MAPA DE EMPATÍA

Diseño de Propuesta de Valor

Hostal Kanamarca

Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales

Propietario Reynaldo Laura Mamani

Model Business Canvas

Visita Acompañamiento

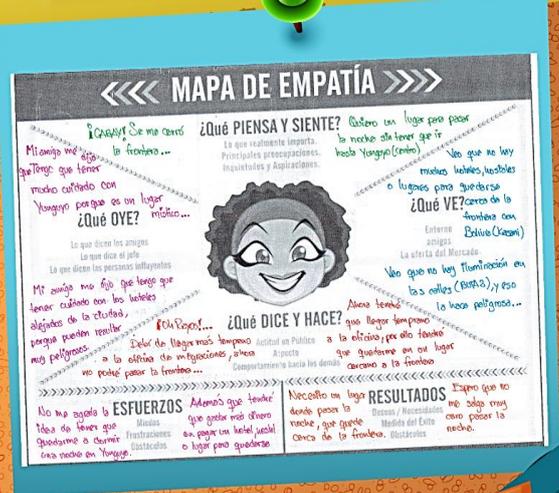
04 Curva de Valor

MAPA DE EMPATÍA

Diseño de Propuesta de Valor

Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales

Propietaria Francisco Mamani



Hospedaje Lima

Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales



Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales

Propietario Reynaldo Laura Mamani

Model Business Canvas

Summita Restaurant

Alianzas	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de cliente
<ul style="list-style-type: none"> Procesos de cocina como recetas Apoyos de otros servicios de catering 	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad de platos (varias) Especialización en atención al cliente Decorados de colores llamativos a los restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> Restaurant-Hotel Tranquilidad Ambiente amplio acogedor Interno tépico 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada durante la prestación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Consumidores entre 20 y 40 años Nivel socio-económico C-D Indicaciones públicas y privadas Turistas de frontera Miembros
Recursos clave	Canales	Costos	Flujo de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> Alimentos Humanos Alcorno local tiene la mejor info al lugar Comida fría 	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad gratuita en Facebook Redes sociales Reservación previa 	<ul style="list-style-type: none"> Unidad de platos = 20 Tarifa promedio 7.50 Unidad mensual: 11800 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso: 11000 Egresos: 7400 Margen: 40% 	

Visita Acompañamiento

MAPA DE EMPATÍA

¿Qué PIENSA Y SIENTE?

Lo que realmente importa. Principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones.

¿Qué OYE?

Lo que dicen los amigos, lo que dicen los vecinos, lo que dicen los profesores, los compañeros.

¿Qué VE?

Lo que ven los ojos, lo que ven los oídos, lo que ven los sentimientos.

¿Qué DICE Y HACE?

Actividad en Público, Actitud, Comportamiento hacia los demás.

RESULTADOS

Fortalezas: Es bastante afable, Muestra Frustraciones, Inquietudes.

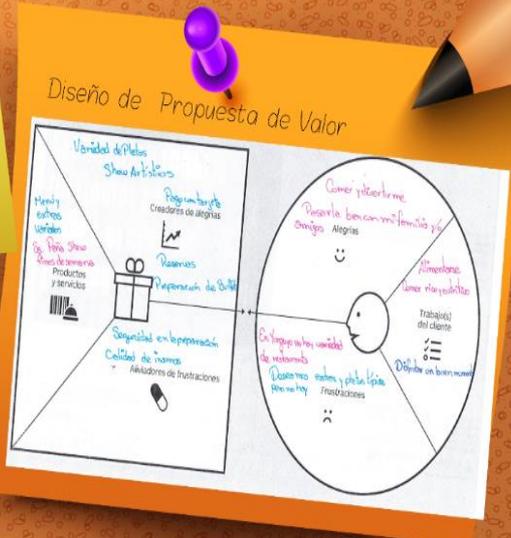
Debilidades: No muestra el lugar, la decoración, la mejor imagen, la comida es deliciosa.

Esforzos: Atención al cliente, Tener amigos, La oferta del Menú, Hay algunos restaurantes en Yunguyo pero no se conocen cuáles son más representativos.

¿Qué VEZ? ¿Cómo poder hacerla?



SUMMITA Restaurant



Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales

Propietaria Victoria Chino

Model Business Canvas

Actividades clave: Atención rápida, Concejimiento nutricional

Propuesta de valor: Restaurant con comida saludable e información nutricional, Brindar Portiones de comida enfocada a la vida, Trabaja en el Comercio como empujador, 2 Precios al consumidor

Relación con el cliente: Pasa del día a día, Mensaje de salud, Página web

Canales: Directo al local, Respuesta por redes sociales

Segmentos de cliente: Personas que quieren estar saludables, Personas que quieren estar saludables y quieren hacer cosas buenas, Funcionarios de los gobiernos locales que quieren mejorar sus servicios

Alimentos: Pasa de ser un negocio de comida a un negocio de salud

Recursos clave: Internet, Menús con información nutricional

Flujo de ingresos: Comida saludable (Ingresos: 2.200, Costo Fijo: 1.300, Costo Variable: 0.300), Café (Ingresos: 450, Costo Fijo: 1.000, Costo Variable: 0.200)

Visita Acompañamiento

MAPA DE EMPATÍA

¿Qué PIENSA Y SIENTE?
 Lo que realmente importa: Principales preocupaciones, Inquietudes y Apreciaciones.
 Tengo que volver antes de irme.
 Algunos veces ríen y otros lloran.

¿Qué VE?
 Los colores, los sabores, los olores, los sabores, los sabores, los sabores.
 Los últimos están en muy malas condiciones.
 El ambiente es muy desagradable y frío.
 Algunos restaurantes son costosos.

¿Qué DICE Y HACE?
 Actitud en Política, Actitud, Comportamiento hacia los demás.
 comer en persona, hacer daño, Tener las cosas iguales, Me gusta lo que veo, Lo que dicen los amigos, Lo que dicen las personas influyentes, comer aquí porque el menú tiene algo que me gusta.

ESFUERZOS: Miedo, Frustraciones, Desconfianza.

RESULTADOS: Deseos / Necesidades, Miedo del Estado, Desconfianza.

04 Curva de Valor

A line graph comparing 'Lovely food' (red line) with competitors 'Restaurant Rosita' (blue line) and 'Unicornio' (green line) across six dimensions: sabor, calidad, variedad, Ambiente agradable, Información nutricional, and higiene. The y-axis ranges from 0 to 10. 'Lovely food' shows a peak in 'variedad' and 'Ambiente agradable', while 'Restaurant Rosita' is high in 'sabor' and 'calidad', and 'Unicornio' is high in 'higiene'.

- Lovely food
- Restaurant Rosita
- Unicornio

Diseño de Propuesta de Valor

A hand-drawn Value Proposition Canvas for 'Lovely food'. The left side (Pain Relievers) includes: 'Ser el primer restaurant en comida saludable nutritiva', 'Menú adaptado a las necesidades individuales de cada persona (productos y servicios)', 'Portiones bien definidas para las personas', 'Diferencia con los demás', 'Discreción del local más agradable', 'Servicio rápido y eficiente', 'Sociedad responsable y sostenible', 'Subsidio de CDT', 'Copadores de alimentos', 'Tipo alimentarios', 'Ayudadores de frustraciones', 'Instalaciones adecuadas para niños y ancianos (sillas altas, sillas bajas)'. The right side (Gains Creators) includes: 'Que la comida sea deliciosa', 'Ambiente agradable', 'Necesario como cocinar los platos', 'Que la comida sea saludable', 'Necesario tener información de los alimentos que estar comiendo', 'Alimentación sana', 'Los servicios higiénicos son adecuados'.

Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales

Propietaria Alejandrina Marina Mamani Siwa

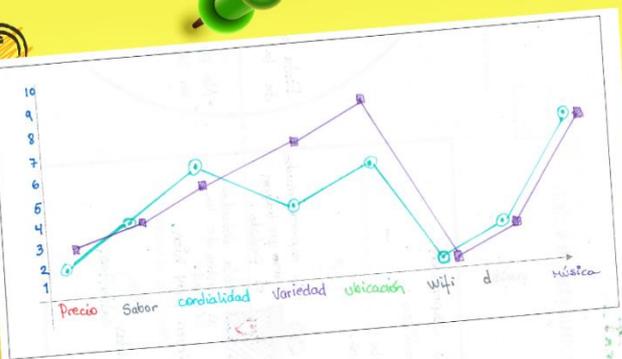
Model Business Canvas



Visita Acompañamiento

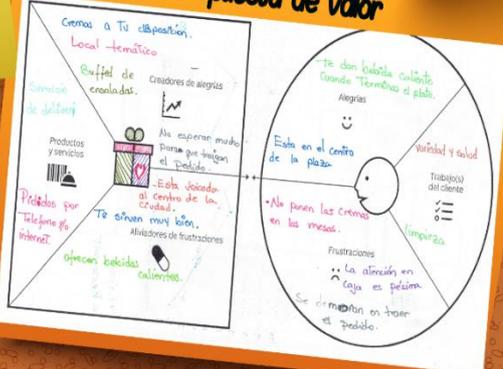


04 Curva de Valor

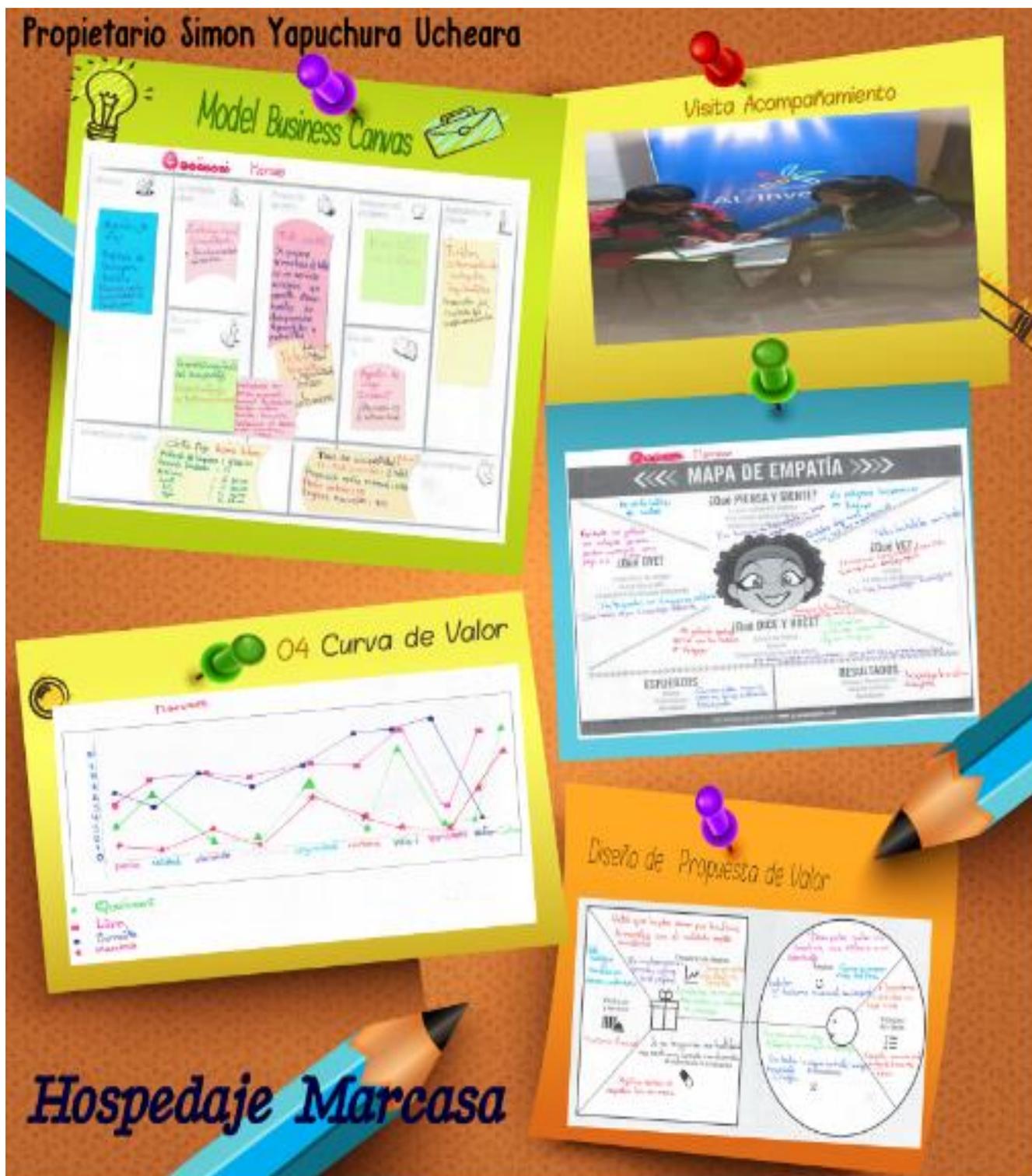


Restaurant Fuente de Soda

Diseño de Propuesta de Valor



Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales



Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales

Empresa Hotelera	Diagnóstico	Propuesta de Valor	Segmento de Clientes	Canales y Relación con el Cliente	Costos	Ingresos
Hostal Lago Azul	Hospedaje con 2 años de funcionamiento, de estilo antiguo, con 15 hab. Empresa familiar, administrado por un miembro de la familia.	Hotel con estreno reciente. Seguridad wifi Agua caliente Garaje Atención personalizada	Jóvenes de 20 y 40 años de edad. Turistas nacionales y extranjeros	Venta directa. Teléfono Tarjetas de presentación Servicio personalizado	C.F.T.:429.00 C.V.:2,20 C.T.P.U.:15.95	N° de habitaciones: 15 hab. Tasa de ocupabilidad: 10-20% promedio 2 hab. Proyección venta mensual: 60 hab. Ocup. Precio unitario:15 Ingresos mensuales 1200 Egresos: 957.00 Margen Ganancia: 243
ISABEL	Hospedaje ubicado a las afueras de la ciudad de Yunguyo con 10 habitaciones.	Hotel con instalaciones temáticas (historia de la región). Wi Fi. Ducha caliente.	Turistas nacionales (80%) de 30 hasta 58 años. Turistas internacionales 20%	Venta directa. Teléfono Afiches promocionales en agencias en Puno, I.E Perú, Transportes Puno Yunguyo	C.F.T.:307 C.F.U.: 8 C.V.:7,10 C.T.P.:9,85	N° de habitaciones: 10 hab. Tasa de ocupabilidad: 19 -20% promedio: 3 hab. Proyección ventas mensuales: 90 hab. Ocup. Precio unitario:15 Ingresos mensuales 1800 Egresos 1435 Margen Ganancia:364.5
San Andrés	Hotel con 8 hab. con 4 años de antigüedad Con buenos acabados.	WIFI Atención con mucha amabilidad y cordialidad. Ducha caliente. Tv cable. Habitaciones amplias Mucha comodidad y limpieza	Turistas nacionales 50% Turistas internacionales 50%	Venta directa. Teléfono Cuenta con Facebook	C.F.:354 C.V.:9.5 C.F.U.:8.4 C.T.P.U.: 17	N° de habitaciones: 8 hab. Tasa ocupabilidad: 10 - 20% promedio: 2 hab. Proyección ventas mensuales: 60 hab. Ocup. Precio unitario:15 Ingresos mensuales 900 Egresos1074.00 Margen Ganancia: 174.00 la empresa estaría en pérdida.

Empresa Hotelera	Diagnóstico	Propuesta de Valor	Segmento de Clientes	Canales y Relación con el Cliente	Costos	Ingresos
Queman	Hotel con 12 hab. Que está por estrenarse, brindara servicios para los visitantes que les guste realizar turismo rural vivencial. Es un hotel que está ubicada en una de las comunidades de la ciudad, que tiene una vista hacia el lago.	Ofrecer a los clientes la posibilidad de disfrutar de la naturaleza. Conocer los modos de vida tradicional en el campo a un precio asequible. Brindar servicios de mate caliente gratis. Incorporar break por la mañana al servicio. Adquisición de bicicletas para alquilar y brindar servicios de Biking	Turistas nacionales 80% Turistas internacionales 20% Turistas ecologistas viajeros en bicicleta Jóvenes y adultos amantes de la naturaleza.	Venta directa. Teléfono Afiches promocionales en agencias en Puno, IE Perú, Transportes Puno Yunguyo	C.FT:340 CFU: 340/150=2,26 C.V:2.00 C.T.P:4,46	N° de habitaciones: 15 hab. Tasa de ocupabilidad: 20-30% promedio: 5 hab. Proyección ventas mensuales: 150 hab. Ocup. mensual: 15 Precio unitario:15 Ingresos mensuales 3000 Egresos 669 Margen Ganancia:2331
Hotel Yunguyo	Hospedaje aun sin estrenar. Ubicación zona Casani en la frontera. Acondicionado en una buena infraestructura. Cuenta con 8 hab.	Se propone armonizar el hotel con un servicio ecológico que permita atraer turistas de clasificación izquierdistas y ecologistas. Alojamiento cómodos, con diseños innovadores. Actividades recreativas. Buen paisaje y entorno de la naturaleza	Turistas nacionales 80% Turistas internacionales 20%	Atención en el mismo local Agencia de viajes. Páginas web. Visitas comerciales.	C.F: 809 C.V:5.5 C.F.U:2.4 C.T.P.U: 15	N° de habitaciones: 9 hab. Tasa de ocupabilidad: 15-20% promedio: 2hab Proyección venta mensual: 60 hab. Ocup. Precio unitario:15 Ingresos mensuales 1800 Egresos: 13806 margen Ganancia:414

Empresa	Diagnóstico	Propuesta de Valor	Segmento de Clientes	Canales y Relación con el Cliente	Costos	Ingresos
Restaurants	Restaurant en zona de frontera a 250 metros de la vía Casani Cuenta con la mejor vista del Lago. Un lugar muy cómodo	Implementar un área de esparcimiento y recreación tipo granja de animales y huertos orgánicos que garanticen la preparación de alimentos frescos. Espectáculos, Peña. Trato cordial. Rapidez Porciones de comida abundante. WIFI. Especialistas	Familias que buscan un lugar de esparcimiento familiar. Turistas de pase en Kasani. Grupos de trabajadores de entidades públicas y privadas	Venta directa. Página de Facebook Trípticos Tarjetas	C.FT: 1871 CFU: 1.06 C.V: 5,60 CPT: 7,80	N° de mesas: 14 Sillas: 82 Tasa de ocupabilidad: 40% promedio: 32 Proyección venta mensual: 960 platos Precio unitario promedio: 12 soles Ingresos mensuales 12900 Egresos: 6925 Margen Ganancia: 5975
Delicias peruanas	Restaurant que se encuentra a la salida de Yunguyo, un lugar muy acogedor con un estilo andino, un lugar muy cómodo y fresco.	Servicio de wifi. Música al escoger. Ambiente tipo quinta. Servicio de delivery. Fast food. Cocina andina en concha de barro. Atención cordial. Granja orgánica. Bocaditos. Preparación de servicios para Huertos.	Jóvenes de 15 a 45 años de edad. Funcionarios trabajadores públicas y privadas con ingreso económico B – C.	Atención directa. Altamente personalizada. Tarjetas. Volantes. Delivery en moto.	C.FT: 220 CFU: 0.25 C.V: 3.35 CPT: 3.60	N° de mesas: 8 Sillas: 35 Tasa de ocupabilidad: 40% promedio: 6 Proyección venta mensual: 120 Ingresos mensuales: 4950 Egresos: 3240 Margen Ganancia: 1710.
Kajusa						

<p>Este restaurant se ubica en el centro de la ciudad, es el más concurrido de los tres restaurantes que hay en el centro.</p>	<p>Puedes hacer reservas mediante las redes sociales. Publicaciones del menú por las redes sociales. Rapidez en la atención. Buena ubicación. Ambiente cómodo. Recepción de banquetes y atención de instituciones.</p>	<p>Funcionarios públicos. Docentes. Familias. Estudiantes de colegio.</p>	<p>Venta directa. Reservas online. Facebook. Pág. Web. Tarjetas de presentaciones.</p>	<p>C.FT: 1760 CFU: 0.90 C.V: 3.00 CPT: 3.90</p> <p>N° de mesas: 10 Sillas: 40 Tasa de ocupabilidad: 60% promedio: 6 Proyección venta mensual: 120 Ingresos mensuales: 11700 Egresos: 7610 Margen Ganancia: 4090</p>
<p>Las papas</p>	<p>Es un restaurant – salchipapería que se ubica en uno de los Distritos de la ciudad, las instalaciones fueron rediseñadas con diseños innovadores.</p>	<p>Jóvenes y adultos de 18 – 40 años de edad que gustan de salchipapas. Pasajeros vía Bolivia. Funcionarios públicos y privados.</p>	<p>Venta directa en establecimiento. Tripticos. Página web.</p>	<p>C.FT: 1425 CFU: 0.60 C.V: 1.50 CPT: 2,10</p> <p>N° de mesas: 6 Sillas: 24 Tasa de ocupabilidad: 50% promedio: 5 Proyección venta mensual: 150 Ingresos mensuales: 8400 Egresos: 3600 Margen Ganancia: 4800</p>
<p>2 de Mayo</p>	<p>Está ubicado al centro de la ciudad, solo atiende al medio día, tiene 8 mesas y son muy cordiales en la atención.</p>	<p>Turistas nacionales y habitantes de la ciudad. Funcionarios público y privado. Estudiantes.</p>	<p>Publicidad radial. Venta directa en establecimiento. Avisos en tarjetas.</p>	<p>C.FT: 2095 CFU: 1.30 C.V: 1.30 CPT: 2,60</p> <p>N° de mesas: 8 Sillas: 30 Tasa de ocupabilidad: 60% promedio: 6 Proyección venta mensual: 180 Ingresos mensuales: 10200 Egresos: 6465 Margen Ganancia: 3735</p>

Fuente: Fortalecimiento de las MPYMES y organizaciones empresariales regionales

II. BRÚJULA DE LA COMPETITIVIDAD

Objetivos:

- Definir la visión del territorio en relación a su vocación productiva.
- Precisar aquellos factores críticos de éxito, para el desarrollo del territorio en mención.
- Desarrollar cuadro de estrategias e indicadores de medición tendientes a hacer eficiente la herramienta empleada.

A. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA

- Definición la visión del territorio en relación a su vocación productiva.
- Precisar aquellos factores críticos de éxito para el desarrollo del territorio en mención.
- Desarrollar el cuadro de estrategias e indicadores de medición tendientes a hacer eficiente la herramienta empleada.

Provincia de Yunguyo.

La Provincia de Yunguyo, la misma que está ubicada en el extremo sur este de la república, por el Norte limita con la Provincia de Chucuito, por el Sur limita con la Republica de Bolivia, por el Este, limita con el Lago Mayor del Titicaca, por el Oeste con el lago Wiñaymarca.

Tiene una extensión territorial de 71 92299 km² y políticamente se divide en Provincias con una población total de 47.396 habitantes.

B. MAPEO DE ACTORES

Este mapeo involucra la apreciación personal y global de la incidencia de diversos actores en su territorio, o la participación que han tenido y deberán tener actualmente.

- Comunidad Yunguyo
- Municipalidad Provincial de Yunguyo.

C. VISIÓN

Yunguyo el 2020 es el foco principal de turismo místico de la Región Perú, con servicios turísticos de calidad.

D. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO:

Son la síntesis de puntos clave de áreas determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo un departamento o una organización.

Figura 21: Perspectivas de la brújula de la competitividad



Fuente: Consultoría Genius

E. ESTRATEGIAS DE LAS PERSPECTIVAS DE LA BRÚJULA DE LA COMPETITIVIDAD

Perspectivas de resultados financieros:

- Fortalecimiento cultural.
- Incremento de puestos de trabajo.
- Sostenibilidad de los negocios – empresas.
- Incremento de arribo de turistas.
- Disminución del nivel de migración.

Perspectivas de conocimiento:

- Capacitación en calidad de servicios turísticos.
- Desarrollo de habilidades en idiomas extranjeros.
- Fortalecimiento de la identidad cultural, la unidad y la vivencia.
- Manejo de la información virtual.
- Sensibilizarse acerca de la importancia de conservar el ambiente, recursos naturales, flora y fauna.
- Análisis estratégico de los mercados demandantes.

Perspectiva de clientes externos:

- Formación de alianzas estratégicas con instituciones publico privadas para la promoción turística de la provincia.
- Eslabonamiento productivo con agencias de viaje para el diseño de rutas turísticas en la provincia

- Alianzas con la Municipalidad para el acondicionamiento del territorio a nivel de seguridad e infraestructura.

Perspectiva de procesos:

- Garantizar un servicio de calidad de atención.
- Modelos de negocio turísticos con alto nivel de diferenciación y especialización en tipos de turismo.
- Fortalecer más la promoción y posicionar la Provincia, enfocando el turismo de aventura y místico.
- Nuevas iniciativas de negocio
- Certificación del sector hotelero en tripadvisor, booking.
- Generación de plataformas virtuales para la promoción de sus empresas.

F. MALA DE ACTIVIDADES

	Factores de éxito	Factores críticos de éxito	Objetivos estratégicos	Estrategias	Tácticas	Indicadores
aprendizaje y conocimiento	Capacitación en calidad de servicios turísticos.	Capacitación en calidad de servicios turísticos.	desarrollar capacidades técnicas productivas en los servicios turísticos de calidad servicios de transporte, hospedaje y restaurante	acceder a capacitación técnica productiva en servicios turísticos	Desarrollar pasantías en empresas turísticas, locales, nacionales que puedan fortalecer las capacidades productivas de las empresas de Yunguyo.	pasantías realizadas
	Desarrollo de habilidades en idiomas extranjeros.					
	Fortalecimiento de la identidad cultural, la unidad y la vivencia.					
	Manejo de la información virtual.	Fortalecimiento de la identidad cultural, la unidad y la vivencia.	Fortalecer a la comunidad a través de la participación y compromiso directo de los pobladores.	recuperar el legado de prácticas ancestrales a través de leyendas o cuentos escritos	fomentar encuentros culturales y artísticos que vivencian la riqueza cultural de la zona	Numero de prácticas ancestrales recopiladas transcritas y conocidas por las jóvenes pobladores.
	Sensibilizarse acerca de la importancia de conservar el ambiente, recursos naturales, flora y fauna.					
	Análisis estratégico de los mercados demandantes.					

Criterios de éxito	Factores críticos de éxito	Objetivos estratégicos	Estrategias	Tácticas	Indicadores
<p>Modelos de negocio turísticos con alto nivel de diferenciación y especialización en tipos de turismo.</p> <p>Fortalecer más la promoción y posicionar la Provincia, enfocando el turismo de aventura y místico.</p>	<p>Garantizar un servicio de calidad de atención.</p>	<p>desarrollar una oferta de servicios turísticos variados y de calidad</p>	<p>Ampliar y diversificar la oferta productiva en los servicios actualment e ofertados.</p>	<p>sistematiz ación de las practicas turísticas vivenciales bajo premisas de calidad y competitividad</p>	<p>practicas sistematizadas</p>

	Factores de éxito	Factores críticos de éxito	Objetivos estratégicos	Estrategias	Tácticas	Indicadores
<p>clientes externos</p>	<p>Formación de alianzas estratégicas con instituciones publico privadas para la promoción turística de la provincia.</p> <p>Eslabonamiento productivo con agencias de viaje para el diseño de rutas turísticas en la provincia</p> <p>Alianzas s con la Municipalidad para el acondicionamiento del territorio a nivel de seguridad e infraestructura.</p>	<p>Formación de alianzas estratégicas con instituciones publico privadas para la promoción turística de la provincia.</p>	<p>incrementar y articular alianzas estratégicas con los actores involucrados, operadores turísticos, en condiciones de igualdad de oportunidades para la cadena turística</p>	<p>Impulsar activamente la participación de cadenas turísticas nacionales e internacionales para la promoción del turismo vivencial / místico.</p>	<p>Cursar invitaciones ante las áreas institucionales tanto privadas y públicas para fomentar el inicio de mesas de trabajo por la promoción turística de Yunguyo.</p>	<p>Número de agentes involucrados externos (públicas y privadas) participantes en la mesa temática.</p>

	Factores de éxito	Factores críticos de éxito	Objetivos estratégicos	Estrategias	Tácticas	Indicadores
financiera	Fortalecimiento cultural.	Incremento de arribo de turistas.	consolidar Yunguyo como el 1er destino turístico vivencial místico a través de la diversificación de productos y destinos	Generar un plan estratégico de desarrollo económico local que permita definir las estrategias para la consolidación de Yunguyo como el 1er destino turístico vivencial místico.	elaboración del plan estratégico de desarrollo económico local	Plan de Desarrollo Económico Local
	Incremento de puestos de trabajo.					
	Sostenibilidad de los negocios – empresas.	Sostenibilidad de los negocios – empresas.	Fomentar la competitividad de las empresas del sector turismo.	Mejorar la base productiva a nivel de infraestructura ofertada desde el servicio de transporte hasta los servicios de hotelería y restaurant.	Incrementar los servicios ofertados a nivel de hotelería y restaurant.	Numero de servicios de hotelería, restaurante y transporte.

Fuente: Consultoría Genius

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

A continuación, se presenta la contratación de las hipótesis planteados en función a los resultados de la presente investigación.

a. Hipótesis específica 01:

“El grado de informalidad en el sector turismo en la Provincia de Yunguyo, es alto, dado que existen ausencias en factores tales como: contabilidad, registro de empresa y personal en planilla.”

De acuerdo al cuestionario de la DANE, aplicado se obtiene que en el sector restaurante en el factor de registro de empresa el 60 % no están inscritas o registradas ante la institución correspondiente (SUNAT) bajo ninguna modalidad, así mismo 60% no tienen manejo de la contabilidad, 80% y 100% de las empresas no tienen personal en planilla, afirmando de esta manera que existe una informalidad total, ya que todos los factores antes mencionado están dentro del grado I de informalidad (Ver tabla 20). Así mismo en el sector hotel, el 63% registran sus empresas en la modalidad de persona natural con RUC (grado II), mientras el 63% no lleva cuentas (grado I); mientras tanto el 75% de empresas no tienen personal en planilla (grado I), por lo que definimos como una informalidad parcial. (Ver tabla 21). En el sector transporte se observa que el 100% tienen registro de empresa ante la institución de la SUNAT, 50% de los empresarios no llevan cuentas, y el 100% no tienen personal en planilla, mientras que el 100% son empresas que tienen registro ante la institución correspondiente, presentando una informalidad parcial. (Ver tabla 22).

El análisis efectuado permite validar la hipótesis planteada respecto al grado de informalidad de las empresas en el sector del sector turismo, encontrando empresas con informalidad total

(no están registrados, no llevan contabilidad y no tienen personal en planilla) y parcial (están registrados), por lo que validamos nuestra hipótesis.

b. Hipótesis específica 02

“El nivel de competitividad en el sector turismo en la Provincia de Yunguyo, es bajo, dado que existen ausencias en factores tales como: factor gerencial, talento humano, factor tecnológico, factor administrativo, factor financiero”.

De acuerdo al cuestionario del método matemático, se obtiene que, el sector restaurante obtiene 19 % en el factor de talento humano, 7% en la función financiera, 6% en la función tecnológica y la función gerencial como la función administrativa 5% respectivamente. El nivel de competitividad que tiene el sector restaurante es de **42 puntos**, esto significa que según la escala establecida anteriormente este sector se ubica en el rango de **no competitiva**. (Ver tabla 23). En el sector hotel, el factor del talento humano tiene una puntuación del 25%, 12% en la función tecnológica, 11% en la función financiera, 4.6 % en la función gerencial y 4.5 % en la función administrativa. Así mismo el nivel de la competitividad que tiene el sector hotel es de 57.1%, esto significa que según la escala establecida, este sector se ubica en el rango de competitividad baja. (Ver tabla N° 24). En el sector transporte, la función gerencial tiene una puntuación de 33.08%, 56.66% en la función administrativa, 75.5% en la función financiera, 68.75 en talento humano y 22.22% en el factor tecnología; Así mismo el nivel de la competitividad que tiene el sector transporte es de 52% esto significa que según la escala establecida tiene una competitividad baja. (Ver tabla N° 25).

El análisis efectuado permite validar la hipótesis planteada respecto al nivel de competitividad de las empresas en el sector del sector turismo, encontrando factores con muy

poca participación (gerencial, administrativo y tecnológica) y algunos factores medianamente desarrollados (talento humano, financiera) por lo que validamos nuestra hipótesis.

c. Hipótesis general

“Existe una relación inversamente proporcional entre el grado de informalidad y el nivel de competitividad en el sector turismo en la Provincia de Yunguyo, año 2017”.

En consecuencia, la hipótesis que afirma que, si existe una relación inversamente proporcional entre el grado de la informalidad y el nivel de la competitividad en el sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Puno, Periodo 2017, ha sido confirmada.

En la tabla N° 29, muestra el coeficiente de correlación de Rho – Spearman, donde resulta que si existe una relación inversamente proporcional (relación negativa fuerte) entre las variables Informalidad empresarial y Competitividad empresarial, y es estadísticamente muy significativo ($r = -.849^{**}$, $p = 0.00 < 0.05$), en la Región de Puno, Provincia de Yunguyo, periodo 2017.

El análisis de correlación efectuado en función a la recolección de datos obtenidos por las variables de informalidad empresarial y competitividad empresarial, las cuales los instrumentos validados han sido utilizadas para la generación de nuestros resultados obtenidos y así utilizar la prueba estadística el coeficiente de correlación Rho – Spearman, donde los resultados fueron significativos, por lo que a su vez permite validar la hipótesis planteada respecto a la existencia de una relación inversamente proporcional entre la informalidad y competitividad empresarial en la población de la ciudad de Yunguyo.

CONCLUSIONES

Realizada la investigación de informalidad empresarial y competitividad empresarial en la población de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo y terminada la contratación de hipótesis, se llega a las siguientes conclusiones:

PRIMERA:

Respecto a la estimación del grado de la informalidad empresarial del sector turismo en la Provincia de Yunguyo, los resultados evidencian que: el sector restaurante presenta una informalidad total (grado I), ya que 60% no registran sus establecimientos ante la institución correspondiente (SUNAT); 60% no manejan contabilidad y 100% de sus colaboradores no están registrados en planilla. El sector hotel presenta una informalidad parcial (grado II) por lo que 63% de los establecimientos están inscritos ante la SUNAT bajo la modalidad de persona natural con RUC, 63 % de estos establecimientos no llevan contabilidad y el 75% no tienen registrados a sus colaboradores. El sector transporte presenta una informalidad parcial (grado II) ya que el 100% de establecimientos están registrados ante la SUNAT bajo la modalidad de persona natural con RUC, mientras el 50% de establecimientos no lleva contabilidad y el 100 de los colaboradores no están en planilla. De esta manera se concluye que las empresas del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo presenta una informalidad parcial (grado II).

SEGUNDA:

En cuanto a la evaluación del nivel de competitividad del sector empresarial turismo de la Provincia de Yunguyo, los resultados evidencian que dicho sector presenta un nivel de

competitividad bajo; siendo en detalle por subsector es importante mencionar que los sectores restaurant presenta 42% de competitividad; el subsector de hotel presenta 57.1% de competitividad y el subsector de transporte es de 52% de competitividad, concluyendo que la competitividad del sector turismo en la Provincia de Yunguyo es de 50.3% de competitividad, considerándose en el rango de competitividad baja.

TERCERA:

Respecto a la determinación de la relación entre el grado de informalidad y el nivel de competitividad del sector turismo de la Región de Puno, Provincia de Yunguyo los resultados evidencian que: El sector turismo, tiene una relación negativa fuerte (inversamente proporcional) entre grado de informalidad y el nivel de competitividad, ya que mientras más informal este el sector tendrá menos posibilidad de tener una alta competitividad, restringiendo mecanismo para fomentar y ser más competitivos.

RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo de investigación y después de haber formulado las conclusiones se recomienda.

PRIMERA:

Se recomienda a los propietarios de las empresas del sector turístico formalizarse, por lo menos tener una formalización parcial, quiere decir, tener, licencia de funcionamiento, estar inscrito en la Sunat, cumpliendo de manera de manera parcial con la formalización, pudiendo realizar alianzas estratégicas con otros sectores y de esta manera tener una mayor competitividad en el sector.

El municipio debe diseñar un proyecto de formalización tendiente a elevar la facilitación de los procesos de formalización de las MYPEs del sector turismo vinculadas con capacitación en tipos de sociedades y agilización de los trámites de formalización teniendo convenio con notaria y registros públicos.

Es muy importante ser formal, pagar impuestos y cumplir con la ley. No se puede ser realmente competitivo sin ser formal, y menos tener una relación comercial con el estado.

SEGUNDA:

Se recomienda a las instituciones públicas cuyo ámbito de acción, se vincula al sector turístico; realizar acciones y programas de desarrollo empresarial, capacitaciones a los empresarios del sector en términos de competitividad y los incentivos a conocer, organizar

pasantías, de esta manera mejorar los factores gerenciales, administrativos, financieros, talento humano y tecnológicos.

Algo muy importante es lograr la innovación permanente. En un mundo de cambios constantes hay que competir por innovación, por diferenciación de productos o servicios. Así mismo la capacitación de los gerentes y trabajadores es importante ya que los empresarios micro y pequeños empresarios deben capacitarse para ser más eficientes, no solo en temas relativos a sus negocios sino también en temas administrativos, contables, legales.

No todas las empresas tienen que ser grandes; hay empresas que por su naturaleza y por el servicio que prestan tienen que ser pequeñas, ya que se dedican a nichos de mercado y son muy rentables siendo pequeñas y atendiendo en forma personalizada a sus clientes.

TERCERA:

Se recomienda al empresario realizar un mayor esfuerzo en buscar información sobre el sector, no solo sobre la forma de obtener el registro ante la SUNAT, sino sobre los beneficios que la ley MYPE otorga al sector, además de realizar sus actividades dentro de los parámetros legales, no tratando de evadir, sino acogiéndose a ella, así se obtendrá mayores beneficios, no solo para empresa sino también para los miembros de la misma, lo que traerá finalmente consecuencias positivas para la empresa. Así mismo al órgano estatal, se sugiere a los encargados de las políticas y planes de desarrollo, no solo nacional sino regional, tomar en cuenta la presente investigación para poder determinar los factores en los que hay que apoyar a la MYPE a fin de promover y efectivizar la formalidad y competitividad de la misma.

Se debe formar cadenas productivas que impliquen una mayor oferta, calidad y menores precios.

Las MYPEs deben apostar por la productividad y competitividad, el negocio ya no está solo en el Perú, afuera es global; la competencia también.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andia. (2017). Fortalecimiento de las Mipymes de las organizaciones regionales. . Puno .
- Aragón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. España.
- Ardan. (2014). Informe economico / financiero y de la competitividad empresarial. Esapaña.
Obtenido de <http://www.ardan.es/ardan/infoeco/valencia2004/4.pdf>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigacion. Introduccion a la metodologia cientifica.
Caracas : EPISTEME.
- Baldeon, P. (2009). La informalidad en el microempresario peruano: Determinantes, costos e implicancias de politica. . Lima .
- Barrantes. (2010). Informalidad en Colombia .
- Bernal, C. y. (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Mexico:
Pearson Educación.
- Buena, M. E. (2001). Colombia: frente al fenomeno de la competitividad. . Scienza et technica .
- Cardenas, M. y. (2007). Informalidad empresarial en Colombia. . Colombia.
- Cárdenas, M. y. (2009). Informalidad empresarial y sus consecuencias: Son los CAE una solucion?

- Cárdenas, N. (2011). Influencia de la informalidad en la competitividad de la micro y pequeña empresa en la región Arequipa. . Arequipa .
- Castaño M, .. &. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana Centro Occidente AMCO.
- Castells, M. P. (1989). The Informal Economy: Studies in Advanced and Less. .
- Castillon, E. M. (2015). La competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio. Lima.
- Catacora Peñaranda, M. A. (2013). Modelo de gestión para la competitividad de las Mypes de la Región de Puno. . Puno .
- Chacaltana, J. (2008). “Una evaluación de la Ley MYPE en Perú, al cuarto año de vigencia”.
- Chahuara Vargas, P. R. (2011). La informalidad en el microempresario peruano: Determinantes, costos e implicancias de política 2007-2009.
- chahuara, V. P. (2011). L informalidad en el microempresario peruano: Determinantes, costos e implicancias de política 2007 - 2009.
- Choy, E. (2010). Obtenido de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2010/V1>
- De la Dehesa, G. (2009). Competitividad Empresarial versus Competencia. Mundo Pyme. .
- del, P. (. (2013). Imporancia de la competitividad. Lima.
- Di Giannatale, S. R. (2008). Analisis empirico simultaneo de los beneficios y el tamaño optimo de las microempresas informales: evidencia para Mexico.

- Galan, J. y. (1997). Las fuentes de rentabilidad de la empresa (1a ed.). Mexico.
- García, .. E. (2011). Competitividad en el Peru: Dignostico, sectores a priorizar y lineaminetos a seguir. Lima .
- García, H. (2016). Competitividad en el Perú: Diagnóstico,sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. Revista Journal, 114.
- García, M. (2014). Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional . Mexico .
- Golhar, A. y. (2004). Quality management in large versus small. Journal of Small Business management. .
- Gutiérrez, H. (2008). Calidad Total y Productividad (3a ed.). México: McGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). Metodologia de la Investigacion. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Herta Benites, F. (2008). Economía informal y Mypes en el Perú (I) Gobierno y empresa. .
- Jauregui, A. (2002). Princios de la Competitividad. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/10-principios-desarrollar-empresa-exitosa/>
- Jorge, V. M. (2015). Politicas de formento y la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector industria del mueble. Puno. Puno.
- Lavy, S. (2008). Good Intentions, Bad Outcomes: Social Policy, Informality, and Economic Growth in Mexico. Washington.

- Loayza, N. (2012). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. . Perú.
- Luna Correa, J. E. (2012). La Competitividad de Las Mypes del sector Manufacturero(1a ed.). Mexico: Fundación Universitaria.
- M., M. Y. (2015). Evasión tributaria y su efecto en la recaudacion tributaria del sector comercial del distrito de Desaguadero. Puno.
- Maloney, R. (2006). Una teoria general sobre la informalidad laboral: El caso . Colombia.
- Mamani Condori, G. M. (2013). Nivel de conocimiento de las normas tributarias del Regimen Unico Simplificado, y su incidencia en la informlidad de los comerciantes de ropa de segundo uso de la ciudad de Puno. Puno.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (s.f.). Obtenido de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo:
<http://www.trabajo.gob.pe/mostrarContenido.php?id=681&tip=9>
- Moreno, C. (2016). La importancia de ser formal. . Lima .
- Morote, H. (2001). Guía para el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa. .
- OIT. (2003). Directrices sobre una definición estadística de empleo informal, adoptadas por la Decimoséptima Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo, Ginebra. . Obtenido de <http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/>
- Pastor, C. (2014). Instituto Peruano de Economía. Índice de Competitividad Regional - INCORE Perú 2014, 86.

- Pastor, C. (2014). Instituto Peruano de Economía. Índice de Competitividad Regional. INCORE Perú, 86.
- Paula, A. y. (2009). The Informal Sector: An Equilibrium Model and Some Empirical Evidence from Brazil”, Penn Institute for Economic Research, Department of Economics, University of Pennsylvania.
- Peñaranda, A. (2001). La informalidad en el Peru y su impacto en la tributación. Perú: CIAT.
- Peñaranda., A. (2001). La informalidad comercial . Lima: Norma.
- Perry, G. (2007). Informality: Exit and exclusion. . Washington: Banco Mundial .
- Portes, E. (2006). Una teoria general sobre la informalidad. . Colombia. .
- Rauch, J. E. (1991). Modelling the informal sector formally. Journal of Development Economics. España.
- Reporte de Competitividad Global. (2016). Revista Journal .
- Rivers Quiroz, J. (18 de Mayo de 2014). La informalidad en el Peru. . La Republica , pág. 5.
- Rivers Quiroz, J. (2014). La informalidad en el Peru. . La Republica. . La Republica .
- Rubio, A. y. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Pensamiento y Gestión. .
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Pensamiento y Gestion.
- Saavedra, M. L. (2013). Determinación de la competitividad de la Pyme en el nivel micro: El caso del Distrito Federal. México.

- Soto, D. (1986). El otro sendero . Lima: Barranco.
- Tokman, V. (1991). Economía informal: Evolucion reciente y perspectiva. . Estados Unidos
- Vara, A. (2008). 7 Pasos para una tesis exitosa. Lima-Perú: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.
- Vara, A. (2010). ¿COMO HACER UNA TESIS EN CIENCIAS EMPRESARIALES? Lima - Peru: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martin de Porres.
- Velasquez, M. (2016). POLÍTICAS DE FOMENTO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS. Puno .
- Vera Tudela, R. (2011). Competitividad en el Perú. Lima .
- Von Wedemeyer, J. (2014). Los números de la informalidad. Camara de Comercio .
- Weinberger, K. (2013). Las empresas que necesitamos. En Cuando despeperemos en el 2062. Perú: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.
- Yamada, G. (1996). Urban Informal Employment and Self Employment in Development countries. Theory and Evidence. Economic Development and Cultural Change. Chicago.
- Yamada, G. (2009). Determinantes del desempeño del trabajador independiente y la microempresa familiar en el Perú”, Documento de discusión, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Lima .
- ZeeHowell, T. V. (2001). La política tributaria en los países en desarrollo. . Washington: Fondo Monetario Internacional.

ANEXO

ANEXO 1: MANUAL DE ESTRATEGIAS PARA INDUCIR LA FORMALIDAD DE LAS MYPE DEL SECTOR TURISTICO POR MEDIO DE LA GESTION COMPETITIVA

La propuesta del manual de estrategias para inducir la formalidad de la MYPE del sector turístico por medio de gestión competitiva, implica el desarrollo de tres etapas:

- Determinación del beneficiario
- Propuesta de capacitación
- Propuesta de acompañamiento

Cada una de estas etapas se desarrollará tomando como premisa lo analizado anteriormente, los criterios de la determinación de la informalidad, y el análisis de los programas destinada a la mejora de la competitividad.

I. BENEFICIARIO

El beneficiario del programa deberá ser elegido por:

- Ser informal
- Pertenecer al sector turismo.

Para la elección de beneficiarios se requiere de un “facilitador”, quien aplicara un modelo de entrevista estándar que ayude a determinar si el empresario es apto para ser beneficiario. Será beneficiario entonces que cumpla con las condiciones iniciales de:

- Pertenecer al sector turismo
- Quien posea las características establecida por ley para ser empresario MYPE.
- Quien manifieste ante el facilitador conductas informales.

- Quien esté dispuesto de participar de las capacitaciones y pueda brindar acceso a su empresa al voluntario para desarrollar el acompañamiento.

II. EL FACILITADO

Será la persona encargada de realizar las entrevistas de selección de beneficiarios. Debe de poseer facilidad de palabra y capacidad de desarrollar conversaciones creando cierto nivel de confianza con los entrevistados.

El facilitador tendrá conocimiento básico de la industria, por ello será capacitado previamente en tanto al contenido del primer eje temático.

III. LA CAPACITACION

La capacitación tiene el objetivo principal de conseguir que el empresario informal se incluya en las líneas de la formalidad.

La capacitación se brindará por sesiones semanales de duración determinada, en grupos pequeños de acuerdo a la zona donde esté ubicada la MYPE y su contenido será estructurado en ejes temáticos.

1. Ejes temáticos de la capacitación

La capacitación se planteará bajo seis ejes temáticos:

- Costos
- Marketing, administración y gestión empresarial
- Contabilidad y finanzas
- Formalización y derecho
- Innovación tecnológico y manejo de residuos solidos

El sustento de cada uno de los ejes temáticos propuestos yace en:

- el desarrollo de los “costos” responde a la dificultad que existe en manejar precios razonables en el sector turismo, los servicios ofrecidos por el sector turismo no mantienen un margen de ganancias estandarizado, y se ofrece una variedad de oferta en el mercado. El empresario no conoce sus márgenes de ganancias y no realiza un cálculo inmediato entre lo invertido y lo cobrado.
- El marketing, administración y gestión empresarial son observados dentro de un solo eje temático, se plantea un desarrollo progresivo que enseñe al beneficiario a desempeñarse en el negocio, vincule ventas con el correcto trato al cliente. Este eje temático otorga además importancia a la administración de un negocio en el sector turismo otorgando competencia al empresario sobre el manejo de almacén y adquisición de materiales e insumos.
- El correcto manejo de contabilidad y finanzas permitirá al beneficiario conocer cuánto está invirtiendo en su negocio y así mejorará la competitividad.

Es esencial desarrollar aspectos simples como el llenado de libros contables.

- La innovación tecnológica y el manejo de residuos es una materia relevante en el sector, que tiene el papel como principal insumo, los residuos se pueden reutilizar por la misma industria o pueden ser reciclados. Un aspecto no regulado es el manejo de residuos tóxicos, utilizados dentro del sector.

SYLLABUS DE LA CAPACITACIÓN

El contenido del manual debe ser desarrollado con la premisa de que pueda ser aplicado a otro tipo de empresas, sin embargo, la propuesta original desarrollará del sector como

muestra de los ejes temáticos establecidos previamente se desprende el syllabus que será la base para la capacitación, que contendrá:

1. SECTOR TURÍSTICO
 - 1.1. Sector turismo
2. COSTOS
 - 2.1. Presupuestos
 - 2.2. Cotizaciones
 - 2.3. El margen de ganancias y el precio competitivo
3. ADMINISTRACION, GESTION EMPRESARIAL Y MARKETING
 - 3.1. Presupuestos básicos de administración
 - 3.2. Dueño y gerente
 - 3.3. Elaboración de campañas de marketing
4. CONTABILIDAD Y FINANZAS
 - 4.1. Contabilidad básica
 - 4.2. Manejo de libros contables
5. DERECHO
 - 5.1. Sociedad y Mype
 - 5.2. Derechos laborales de los trabajadores
 - 5.3. Tributos y planeamiento tributario
 - 5.4. Aprovechamiento de beneficios otorgados a la MYPE
 - 5.4.1. Beneficios de seguridad social
 - 5.4.2. Como ser proveedor del estado
6. INNOVACION TECNOLOGICA Y MANEJO DE RESIDUOS SOLIDOS
 - 6.1. Adquisición de nuevas maquinarias
 - 6.2. Contaminación auditiva
 - 6.3. Reciclaje y reutilización de residuos
 - 6.4. Manejo de residuos tóxicos

EL CAPACITADOR

El capacitador debe ser un profesional de las ramas de: Gestión Administrativa, economía y carreras afines, así mismo debe tener conocimiento básico en el sector turístico.

DURACION DE LA ACAPACITACION

Se propone que la duración de la capacitación sea de seis meses distribuidos en ocho sesiones de dos horas una vez a la semana. Se realizó esta distribución para que la capacitación no sea tediosa para el beneficiario, si no que aporte poco a poco en la mejora de sus capacidades competitivas.

Se cumplirá el siguiente cronograma de acuerdo al contenido de los seis ejes temáticos:

EJE TEMATICO	SESIÓN							
	1	2	3	4	5	6	7	8
SECTOR TURISTICO	X							
COSTOS		X						
ADMINISTRACION, GESTION EMPRESARIAL Y MARKETING			X	X				
CONTABILIDAD Y FINANXAS					X			
DERECHO						X	X	
INNNOVACION TECNOLOGICA Y MANEJO DE RESIDUOS SOLIDOS								X

Fuente: Elaboración propia.

Cada “X” simboliza una sesión con 2 horas de duración. Cada bloque de color representa los meses para desarrollar cada eje temático.

Se designa mayor espacio a los ejes temáticos con mayor contenido, pues son temas a los que se debe proporcionar énfasis al contener estrategias de competitividad y acceso a la formalidad. Sin embargo, todos los ejes temáticos reúnen importancia para hacer competitiva

una MYPE. Los ejes temáticos que poseen una sesión no son de menor importancia, pero si mantienen un contenido más sencillo.

ESTRATEGIAS METODOLOGICAS POR SESION

A lo largo de la capacitación se ha establecido introducir diferentes estrategias didácticas acordes con el segmento de la población al que se dirige el manual. Se ha determinado impartir clases teóricas y prácticas, apoyados en todas las herramientas que proporcionan el estado en beneficio del empresario MYPE.

ACOMPAÑAMIENTO

ESTRATEGIA Y DURACIÓN

El acompañamiento de gestión es una herramienta que contiene el manual, su desarrollo debe ser conjunto al de las capacidades en sesiones posteriores a la capacitación programada, con una duración de tres horas semanales. Es decir, si hablamos asumido que el beneficiario se capacitaría

ANEXO 2: Ponderación de factores

Que puntaje le daría a cada uno de los siguientes factores teniendo en cuenta que se quiere determinar el nivel de competitividad de una empresa de servicios.

Determine una ponderación de 0 a 100 de acuerdo a la importancia que usted considere.

Factores	Componentes de los factores	Ponderación (promedio)
Función Gerencial	Nivel educativo gerentes Experiencia Toma de decisiones	
Función Administrativa	Planeación estratégica Estructura organizacional Normas legales y tributarias	
Función Financiera	Rentabilidad Endeudamiento Administración Financiera Cumplimiento de obligaciones	
Talento Humano	Cultura organizacional Manejo de idioma ingles Programas de capacitación y promoción. Salud y seguridad industrial Evaluación del desempeño	
Función tecnológica	Maquinaria y equipos Innovación tecnológica Vigilancia tecnológica	
Total		100

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3: Ponderación de variables

Ponderación de variables		Ponderación de variables
Factores	Variables	
Función gerencial	Nivel educativo gerentes	40
	Experiencia	25
	Toma de decisiones	35
	Total	100
Función administrativo	Planeación estratégica	35
	Estructura organizacional	35
	Normas legales y tributarias	30
	Total	100
Función financiera	Rentabilidad	30
	Endeudamiento	25
	Administración financiera	25
	Cumplimiento de obligaciones	20
	Total	100
Talento humano	Cultura organizacional	25
	Manejo del idioma inglés.	15
	Programas de capacitación y promoción	25
	Salud y seguridad	20
	Evaluación del desempeño	15
	Total	100
función Tecnológico	Maquinaria y equipos	33.33
	Innovación tecnológica	33.33
	Vigilancia tecnológica	33.33
	Total	99.99

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4: Calculo de la competitividad del sector Restaurante

	ponderación factores	ponderación preguntas	valor respuesta	frecuencia	ponderación de variables
FUNCION ADMINISTRATIVA	11				
nivel educativo gerentes		8			
¿Cuál es su nivel educativo?			8		
a. primaria				1	0
b. secundaria			8	6	8
c. Técnico				2	16
d. Tecnológico				1	24
e. Universitario				0	32
f. Posgrado				0	40
experiencia		16.67			
¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?			16.67		
a. Menos de 1				1	0
b. 1 a 3				3	8.33
c. 3 a 5			16.67	5	16.67
d. más de 5				1	25
Toma de decisiones		17.5			
¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?			17.5		
a. El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.				3	8.75
b. El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos				3	9
c. El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.			17.5	4	17.25
FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	10				
Planeación estratégica		11.7			

¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa? (MÚLTIPLE RESPUESTA)			11.7		
a. Misión				0	5.83
b. Visión				0	5.83
c. Valores			5.85	1	5.83
d. Objetivos			5.85	3	5.83
e. Políticas				0	5.83
f. Resultados				0	5.83
g. Ninguno de los anteriores				6	0
Estructura organizacional		23.34			
La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con: (MÚLTIPLE RESPUESTA)			23.34		
a. Organigrama				0	11.67
b. Manual de funciones			11.67	2	11.67
c. Manual de procesos y/o procedimientos			11.67	3	11.67
d. Ninguno de los anteriores				5	0
Normas legales y tributarias		10			
¿Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?			10		
a. Si			10	9	10
b. No				1	0
FUNCIÓN FINANCIERA	14				
rentabilidad		20			
1. ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?			0		

a. Si				3	10
b. No			0	7	0
2. ¿Considera que su negocio es rentable?			20		
a. Si			20	7	20
b. No				3	0
Endeudamiento		24			
3. El nivel de endeudamiento de la empresa es:			15	0	
a. 0% - 50%			15	9	15
b. 51% - 70%				1	7.5
c. Más de 70%				0	0
4. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:			9		
a. Hacer inversión				1	10
b. Cubrir gastos				0	0
c. No hace uso de ellas			9	9	5
Administración financiera		2.5			
¿La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?			0		
a. Si				1	8
b. No			0	9	0
¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?			0	0	
a. Si				2	6
b. No			0	8	0
¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?			0		
a. Mensual				1	6
b. Trimestral				1	4.5

c. Semestral				0	3
d. Anual				0	1.5
e. Ninguna			0	8	0
¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipos y otros activos fijos de las inversiones?			2.5		
a. si				2	5
b. no				4	0
c. en ocasiones				4	2.5
TALENTO HUMANO	35				
Cultura organizacional		18.76			
1. ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?			6.25		
a. Si			6.25	7	6.25
b. No				3	0
2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?			6.25		
a. Buena			6.25	7	6.25
b. Regular				3	3.13
b. Mala				0	0
3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:			3.13		
a. Alto				4	6.25
b. Medio			3.13	6	3.13
c. Bajo				0	0
4. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?			3.13		
a. Si				2	6.25
b. En ocasiones			3.13	7	3.13
c. No				1	0
Manejo del idioma inglés		0			
			0		

5. En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:					
a. Nulo			0	8	0
b. Bajo				2	5
c. Medio				0	10
d. Alto				0	15
Programas de capacitación y promoción		0			
6. ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?			0		
a. Si				2	12.5
b. No			0	8	0
7. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de su personal y para el personal nuevo un plan de inducción?			0		
a. si				4	12.5
b. no				6	0
Salud y Seguridad Industrial		34.75			
8. ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?			6		
a. Si			6	6	10
b. No				4	0
9. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o			10		

Correctivas?					
a. Si			10	6	10
b. No				4	0
10. ¿Con que periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?			18.75		
a. Mensual			15	2	15
b. trimestral					11.25
c. Semestral					7.5
d. Anual			3.75	2	3.75
e. no la realizan				6	0
FUNCIÓN TECNOLÓGICA	30				
Maquinaria y Equipos		11.11			
1. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?			11.11		
a. 0 – 5				3	16.67
b. 5 – 10			11.11	5	11.11
c. 10 – 15				2	5.56
d. Más de 15				0	0
2. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa			0		
a. Si				4	16.67
b. No			0	6	0
Innovación tecnológica		8.33			
3. ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?					
a. Si				3	16.67
b. No			0	7	0
4. ¿La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (hardware, software, cursos de información) En qué					

Nivel?					
a. alto					16.67
b. moderado			8.33	2	8.33
c. Bajo			0	8	0
5. ¿La empresa observa los cambios tecnológicos de otras empresas en el mismo rubro y las adapta rápidamente en la organización?					
a. siempre					33.33
b. nunca			0	7	0
c. algunas veces				3	16.67

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5: Cálculo de la competitividad del sector hotel

	Ponderación factores	Ponderación preguntas	Valor respuesta	Frecuencia	Ponderación de variables
FUNCION GERENCIAL	15				
nivel educativo gerentes		8			
¿Cuál es su nivel educativo?			8		
a. primaria				1	0
b. secundaria			8	4	8
c. Técnico				1	16
d. Tecnológico				1	24
e. Universitario				1	32
f. Posgrado				0	40
experiencia		16.67			
¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?			16.67		
a. Menos de 1				0	0
b. 1 a 3				2	8.33
c. 3 a 5				5	16.67
d. más de 5				1	25
Toma de decisiones		17.5			
¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?			17.5		
a. El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.				2	8.75
b. El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos				1	9
c. El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.				5	17.25
FUNCION ADMINISTRATIVA	5				
Planeación estratégica		11.66			
¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa? (MÚLTIPLE RESPUESTA)			11.66		
a. Misión				1	5.83
b. Visión				1	5.83

c. Valores				2	5.83
d. Objetivos				2	5.83
e. Políticas				1	5.83
f. Resultados				1	5.83
g. Ninguno de los anteriores				0	0
Estructura organizacional		23.34			
La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con: (MÚLTIPLES RESPUESTAS)			23.34		
a. Organigrama				3	11.67
b. Manual de funciones				4	11.67
c. Manual de procesos y/o procedimientos				1	11.67
d. Ninguno de los anteriores				0	0
Normas legales y tributarias		10			
¿Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?			10		
a. Si				6	10
b. No				2	0
FUNCIÓN FINANCIERA	10				
rentabilidad		30			
1. ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?			10		
a. Si				5	10
b. No				3	0
2. ¿Considera que su negocio es rentable?			20		
a. Si				7	20
b. No				1	0
Endeudamiento		25			
3. El nivel de endeudamiento de la empresa es:			15		
a. 0% - 50%				5	15
b. 51% - 70%				3	7.5
c. Más de 70%				0	0
4. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:			10		

a. Hacer inversión				4	10
b. Cubrir gastos				2	0
c. No hace uso de ellas				2	5
Administración financiera		25			
¿La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?			8		
a. Si				5	8
b. No				3	0
¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?			6		
a. Si				4	6
b. No				4	0
¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas? RESPUESTA MULTIPLE			6		
a. Mensual				0	6
b. Trimestral				2	4.5
c. Semestral				0	3
d. Anual				2	1.5
e. Ninguna				4	0
¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipos y otros activos fijos de las inversiones?			5		
a. si				3	5
b. no				2	0
c. en ocasiones				2	2.5
TALENTO HUMANO	40				
Cultura organizacional		25			
1. ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?			6.25		
a. Si				5	6.25
b. No				3	0

2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?			6.25		
a. Buena				5	6.25
b. Regular				3	3.13
b. Mala				0	0
3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:			6.25		
a. Alto				3	6.25
b. Medio				5	3.13
c. Bajo				0	0
4. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?			6.25		
a. Si				5	6.25
b. En ocasiones				3	3.13
c. No				0	0
Manejo del idioma inglés		5			
5. En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:			5		
a. Nulo				3	0
b. Bajo				3	5
c. Medio				2	10
d. Alto				0	15
Programas de capacitación y promoción		12.5			
6. ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?			0		
a. Si				3	12.5
b. No				5	0
7. ¿la empresa tiene un programa definido para la capacitación de su personal y para el personal nuevo un plan de inducción?			12.5		
a. si				4	12.5
b. no				4	0
Salud y Seguridad Industrial		27.5			

8. ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?			10		
a. Si				5	10
b. No				3	0
9. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?			10		
a. Si				5	10
b. No				3	0
10. ¿Con que periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores? RESPUESTA MULTIPLE			7.5		
a. Mensual				0	15
b. trimestral				1	11.25
c. Semestral				2	7.5
d. Anual				0	3.75
e. no la realizan				5	0
FUNCION TECNOLOGICA	30				
maquinaria y equipo		22.23			
1. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?			5.56		
a. 0 – 5				1	16.67
b. 5 – 10				2	11.11
c. 10 – 15				3	5.56
d. Más de 15				2	0
¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa			16.67		
a. Si				5	16.67
b. No				3	0
Innovación tecnológica		16.67			
¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y			16.67		

equipos de cómputo y tiene el					
Personal capacitado para manejarlos?					
a. Si				4	16.67
b. No				4	0
4. ¿La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (hardware, software, cursos de información) En qué nivel?			0		
a. alto				0	16.67
b. moderado				3	8.33
c. Bajo				5	0
5. ¿La empresa observa los cambios tecnológicos de otras empresas en el mismo rubro y las adapta rápidamente en la organización?			0		
a. siempre				1	33.33
b. nunca				5	0
c. algunas veces				2	16.67

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6: Calculo de la competitividad en el sector transporte

	Ponderación factores	Ponderación preguntas	Valor respuesta	Frecuencia (f)	Ponderación de variables
FUNCION GERENCIAL	15				
nivel educativo gerentes		16			
¿Cuál es su nivel educativo?			16		
a. primaria				1	0
b. secundaria				1	8
c. Técnico				2	16
d. Tecnológico				1	24
e. Universitario				1	32
f. Posgrado				0	40
experiencia		8.33			
¿Cuántos años lleva laborando en el sector comercial?			8.33		
a. Menos de 1				0	0
b. 1 a 3				3	8.33
c. 3 a 5				1	16.67
d. más de 5				2	25
Toma de decisiones		8.75			
¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?			8.75		
a. El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.				3	8.75
b. El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos				1	9
c. El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.				2	17.25
FUNCION ADMINISTRATIVA	5				

Planeación estratégica		23.32			
¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa? (MÚLTIPLE RESPUESTA)			23.32		
a. Misión				4	5.83
b. Visión				4	5.83
c. Valores				4	5.83
d. Objetivos				2	5.83
e. Políticas				0	5.83
f. Resultados				0	5.83
g. Ninguno de los anteriores				0	0
Estructura organizacional		23.34			
La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con: RESPUESTA MULTIPLE			23.34		
a. Organigrama				4	11.67
b. Manual de funciones				2	11.67
c. Manual de procesos y/o procedimientos				0	11.67
d. Ninguno de los anteriores				0	0
Normas legales y tributarias		10			
¿Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?			10		
a. Si				6	10
b. No				0	0
FUNCIÓN FINANCIERA	10				
rentabilidad		30			
1. ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?			10		
a. Si				4	10

b. No				2	0
2. ¿Considera que su negocio es rentable?			20		
a. Si				5	20
b. No				1	0
Endeudamiento		25			
3. El nivel de endeudamiento de la empresa es:			15		
a. 0% - 50%				3	15
b. 51% - 70%				2	7.5
c. Más de 70%				1	0
4. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:			10		
a. Hacer inversión				4	10
b. Cubrir gastos				1	0
c. No hace uso de ellas				1	5
Administración financiera		20.5			
¿La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?			8		
a. Si				4	8
b. No				2	0
¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?			6		
a. Si				4	6
b. No				2	0
¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?			1.5		

a. Mensual				1	6
b. Trimestral				1	4.5
c. Semestral				1	3
d. Anual				3	1.5
e. Ninguna					0
¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipos y otros activos fijos de las inversiones?			5		
a. si				3	5
b. no				1	0
c. en ocasiones				2	2.5
TALENTO HUMANO	40				
Cultura organizacional		25			
1. ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?			6.25		
a. Si				6	6.25
b. No				0	0
2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?			6.25		
a. Buena				4	6.25
b. Regular				2	3.13
b. Mala				0	0
3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:			6.25		
a. Alto				3	6.25
b. Medio				2	3.13
c. Bajo				1	0
4. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?			6.25		
a. Si				3	6.25

b. En ocasiones				2	3.13
c. No				1	0
Manejo del idioma inglés		0			
5. En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:			0		
a. Nulo				3	0
b. Bajo				1	5
c. Medio				1	10
d. Alto				1	15
Programas de capacitación y promoción		12.5			
6. ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?			12.5		
a. Si				3	12.5
b. No				3	0
7. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de su personal y para el personal nuevo un plan de inducción?			0		
a. si				2	12.5
b. no				4	0
Salud y Seguridad Industrial		31.25			
8. ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?			10		
a. Si				4	10
b. No				2	0
			10		

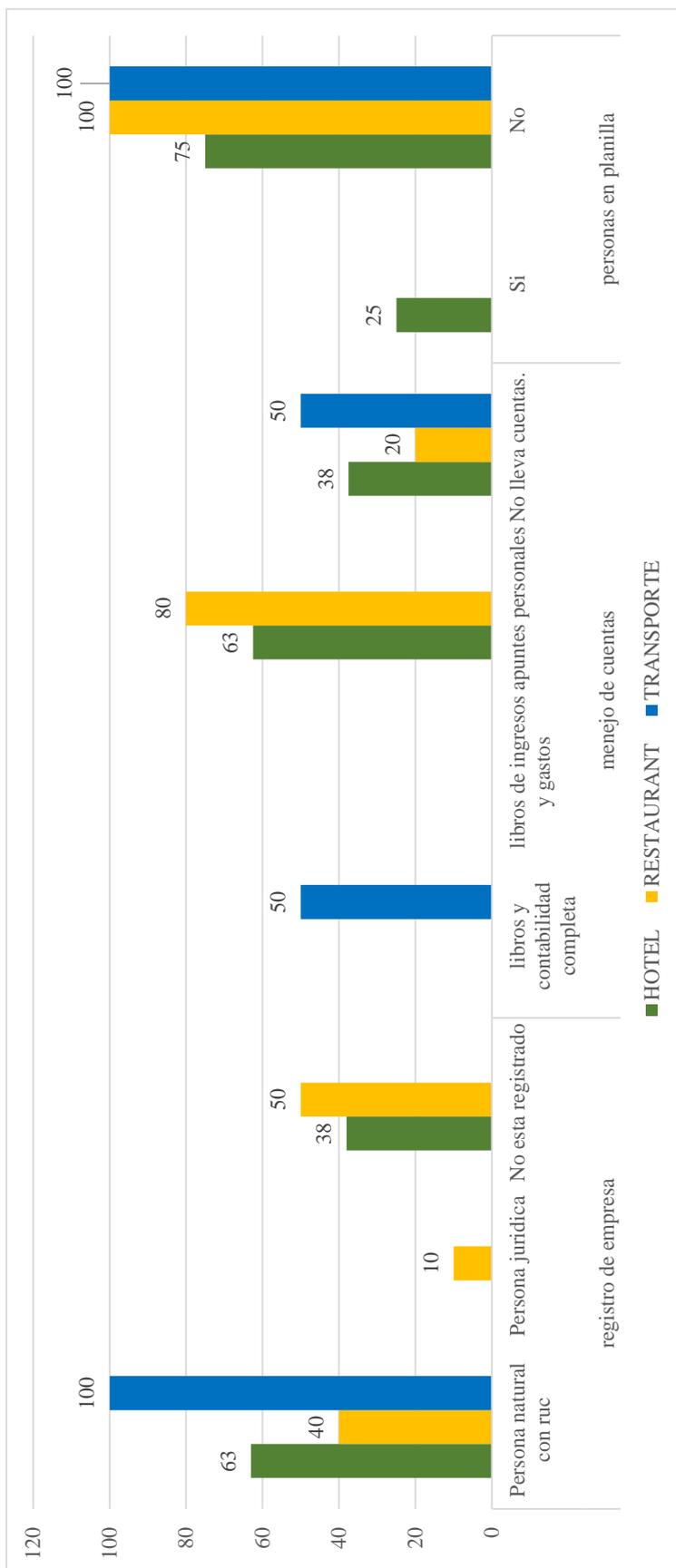
9. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?					
a. Si				4	10
b. No				2	0
10. ¿Con que periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores? RESPUESTA MULTIPLE			11.25		
a. Mensual				0	15
b. trimestral				0	11.25
c. Semestral				3	7.5
d. Anual				2	3.75
e. no la realizan				1	0
FUNCIÓN TECNOLÓGICA	30				
Maquinaria y Equipos		5.55			
1. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?			5.55		
a. 0 – 5				1	16.67
b. 5 – 10				2	11.11
c. 10 – 15				3	5.56
d. Más de 15					0
2. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa			0		
a. Si				2	16.67
b. No				4	0
Innovación tecnológica		16.67			
3.¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal			0		

Capacitado para manejarlos?					
a. Si				2	16.67
b. No				4	0
4. ¿La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (hardware, software, cursos de información) En qué nivel?			0		
a. alto				1	16.67
b. moderado				2	8.33
c. Bajo				3	0
5. ¿La empresa observa los cambios tecnológicos de otras empresas en el mismo rubro y las adapta rápidamente en la organización?			16.67		
a. siempre				1	33.33
b. nunca				2	0
c. algunas veces				3	16.67

Fuente: Elaboración propia

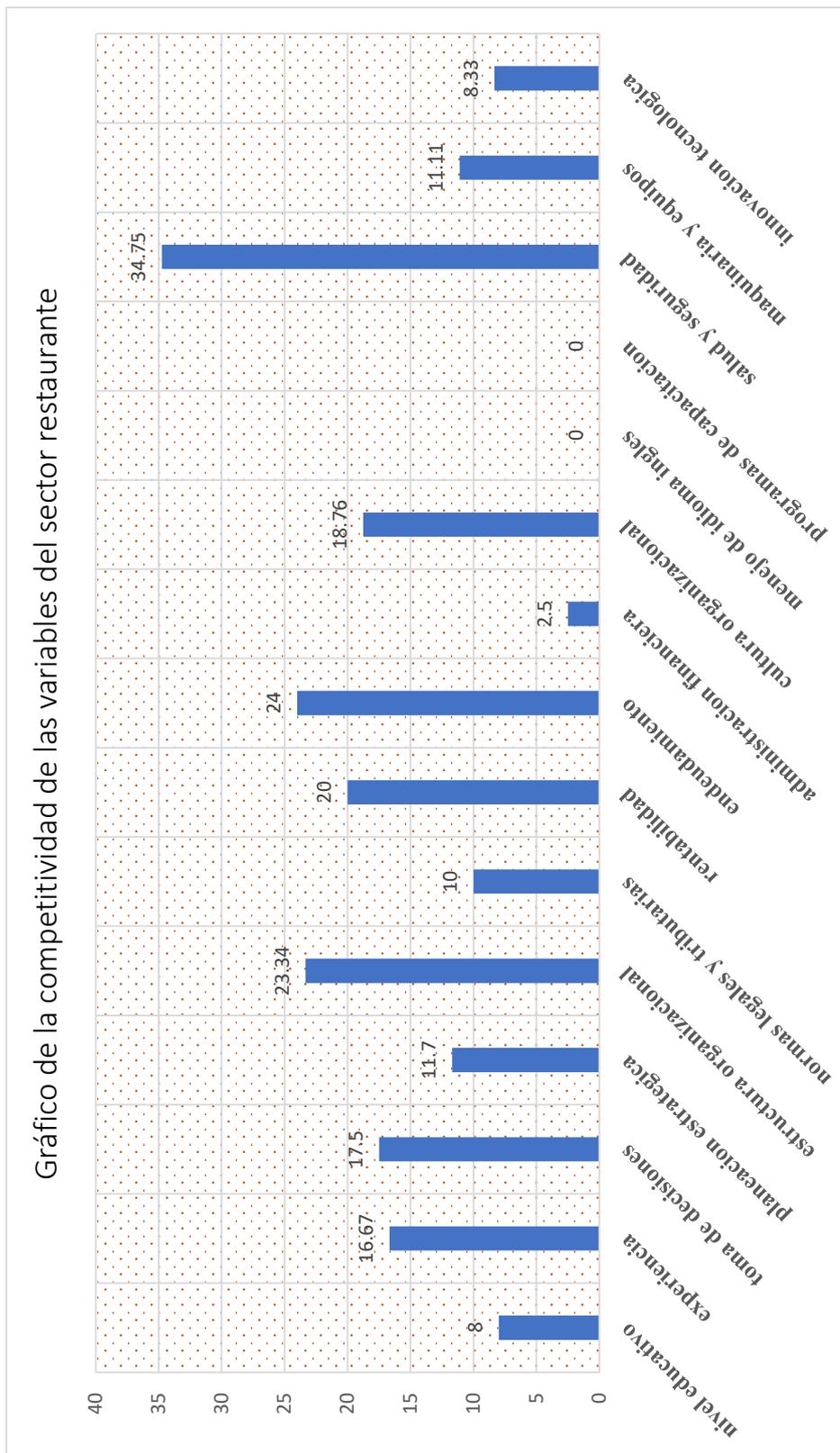
ANEXO 07

GRAFICA DE LA VARIABLE INFORMALIDAD EMPRESARIA



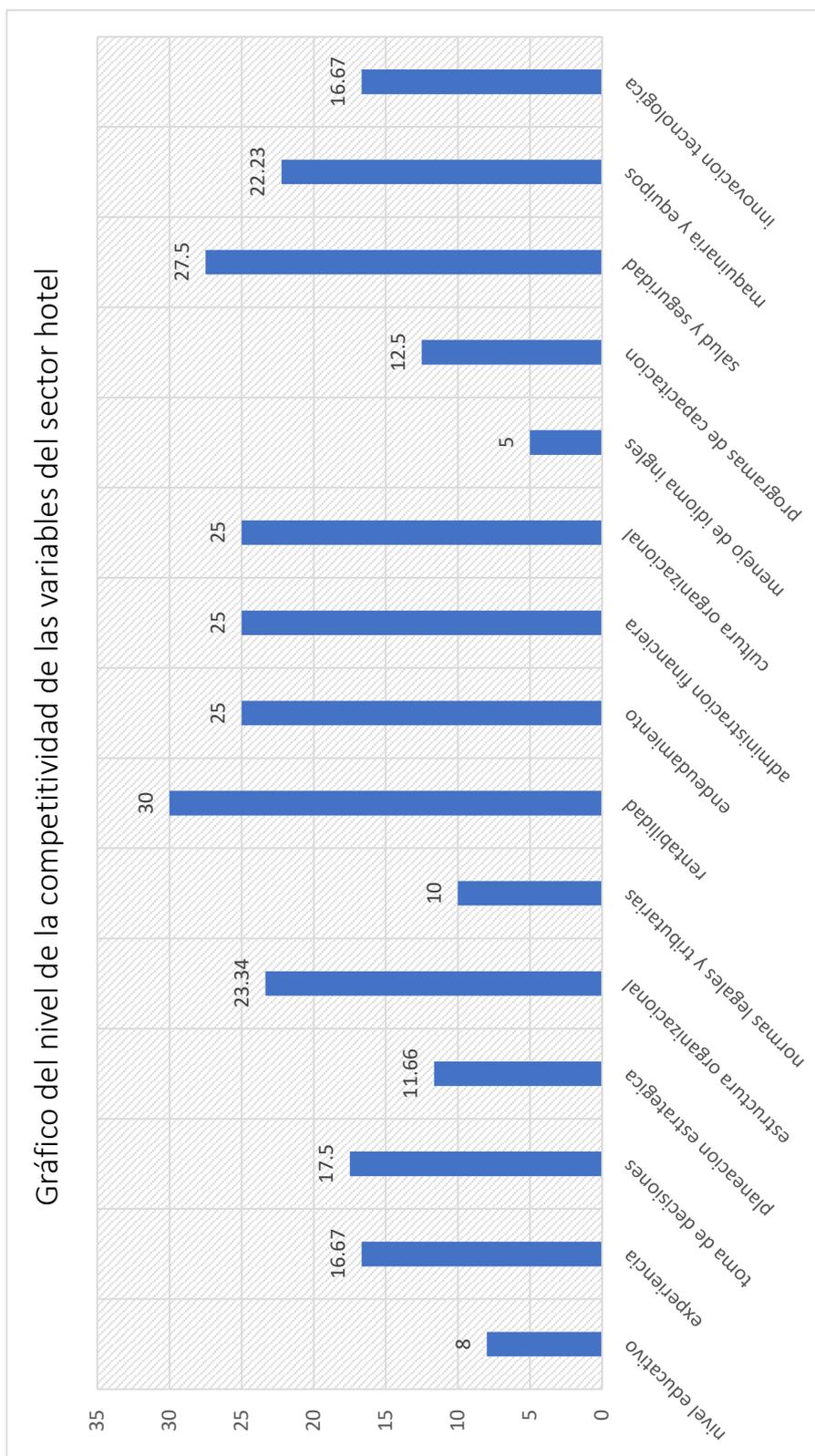
Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESAR DE LAS VARIABLES

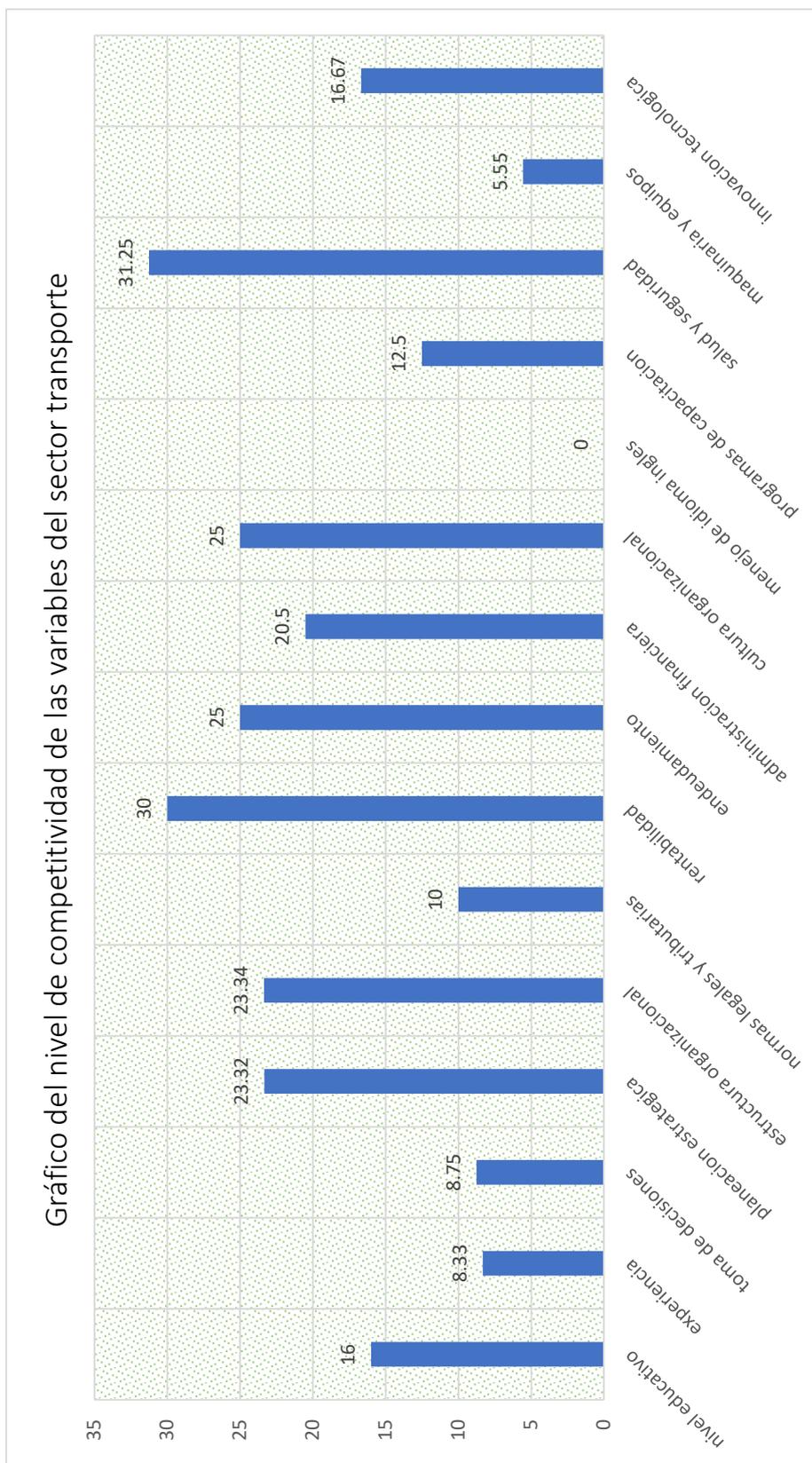


Fuente: Elaboración propia

Gráfico del nivel de la competitividad de las variables del sector hotel



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

ENCUESTA PARA MEDIR LA INFORMALIDAD

- ¿Cuánto tiempo tiene funcionando tu empresa?.....
- ¿Qué actividad desarrolla usted?.....
- La empresa que usted dirige se encuentra registrado como:
 - Persona natural con RUC.
 - Persona jurídica o sociedad (EIRL, S.A, S.A.A).
 - No está registrado.
- ¿Cuántas personas incluyéndose usted trabajan en este negocio o empresa?
.....
- ¿Las personas que trabajan con usted se encuentran en planillas y registradas en el ministerio de trabajo?
 - Si.....Cuantos.....
 - No
- ¿Usted lleva las cuentas de su negocio o actividad?
 - Por medio de libros o sistema de contabilidad completa.
 - Por medio de libros de ingresos y gastos exigidos por la administración tributaria.
 - Por medio de apuntes, registros o anotaciones personales.
 - no lleva cuentas.

**ENCUESTA PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO
DE LA PROVINCIA DE YUNGUYO.**

RUBRO: RESTAURANT () HOTEL () TRANSPORTES ()

I. FUNCION GERENCIAL:

1. Nivel educativo gerentes ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria	
Secundaria	
Técnico	
Tecnológico	
Universitario	
Posgrado	

2. Experiencia ¿Cuántos años lleva laborando en el sector?

Menos de 1 año	
1 – 3 años	
3 – 5 años	
Más de 5 años	

3. Toma de decisiones ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?

El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.	
El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos.	
El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados	

II. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

1. Planeación estratégica ¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa?

Misión	
Visión	
Valores	
Objetivos	
Políticas	
Resultados	
Ninguno	

2. Estructura organizacional La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con:

Organigrama	
Manual de funciones	
Manual de procesos	
Ninguno de los anteriores	

3. ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?

Sí	
No	

III. FUNCIÓN FINANCIERA

1. **Rentabilidad** ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?

Sí	
No	

2. ¿Considera que su negocio es rentable?

Sí	
No	

3. **Endeudamiento** El nivel de endeudamiento de la empresa es:

0% - 50%	
51% - 70%	
Más de 70%	

4. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para: Hacer

inversión	
Cubrir gastos	
No hace uso de ellas	

5. **Administración financiera** ¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?

Sí	
No	

6. ¿La empresa tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?

Sí	
No	

7. ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con presupuestos, se analizan variaciones y se toman acciones correctivas?

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Ninguna	

IV. TALENTO HUMANO

1. **Cultura organizacional** ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?

Sí	
No	

2. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?

Buena	
Regular	
Mala	

3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:

Alto	
Medio	
Bajo	

4. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?

Sí	
No	
En ocasiones	

5. Manejo del idioma inglés En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:

Nulo	
Bajo	
Medio	
Alto	

6. Programas de capacitación y promoción ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?

Sí	
No	

7. Salud y Seguridad ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?

Sí	
No	

8. ¿La empresa tiene un programa de seguridad para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?

Sí	
No	

V. FUNCIÓN TECNOLÓGICA

1. Maquinaria y Equipos ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?

0 – 5	
5 – 10	
10 – 15	
Más de 15	

2. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?

Sí	
No	

3. Innovación tecnológica ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?

Sí	
No	